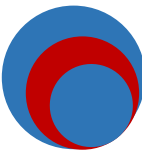




Ministerio de Industria,  
Comercio y MIPYMES



# Plan Estratégico Institucional 2018 - 2021

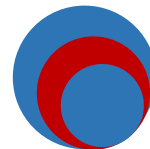


## ÍNDICE

Acrónimos

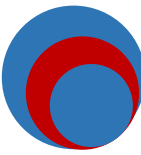
Introducción

- I. República Dominicana, los desafíos de la situación actual
- II. Las apuestas estratégicas del MICM
- III. Las operaciones del Plan



## ACRÓNIMOS

ALC	América Latina y el Caribe
AP	Apuesta
BANDEX	Banco Nacional de Exportaciones
CEI-RD	Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CODOCA	Consejo Dominicano para la Calidad
DR-CAFTA	Tratado de Libre Comercio entre USA, Centroamérica y RD
END	Estrategia Nacional de Desarrollo
EPA	Acuerdo de Asociación Económica
IC	Industria y Comercio
I+D+i	Investigación, Desarrollo e Innovación
IC-RDOM	Industria y Comercio de República Dominicana
IDL	Índice de Desempeño Logístico
INDOCAL	Instituto Dominicano de la Calidad
MICM	Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes
ODAC	Organismo Dominicano de Acreditación
OMC	Organización Mundial del Comercio
ONE	Oficina Nacional de Estadística
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OTC	Obstáculos Técnicos al Comercio
PESIC-RD	Plan Estratégico Sectorial de Industria y Comercio de la RD
PIB	Producto Interno Bruto
PROCOMPETENCIA	Comisión Nacional de Defensa de la Competencia
PROCONSUMIDOR	Consejo Nacional para la Protección y Defensa de los Derechos de los Consumidores
PROINDUSTRIA	Centro de Desarrollo y Competitividad Industrial
RDOM	República Dominicana
RRHH	Recursos Humanos
SIDOCAL	Sistema Dominicano para la Calidad
TICs	Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
UE	Unión Europea
USA	Estados Unidos de América
USD	Dólares Estadounidenses
WEF	World Economic Forum
ZFE	Zonas Francas de Exportación



## INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes, consciente de los desafíos que enfrenta el sector, ha formulado el Plan Estratégico Institucional (PEI) para el cuatrienio 2018-2021 con la finalidad de continuar con el fomento y la aplicación de políticas que generen mayores riquezas al sector.

Este documento, constituye una herramienta fundamental, para orientar el accionar del Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes en su rol de rectoría del sector.

Este Ministerio tiene ante sí el reto de ejercer una amplia coordinación de los esfuerzos del sector para convertirse en el centro para el impulso y fomento del sector industrial, comercial y de Mipymes, introduciendo las reformas que contribuyan a mejorar su competitividad en los mercados.

Este proceso de planificación estratégica, contó con la participación de las áreas sustantivas y de apoyo del MICM, y los actores público y privado con los cuales guarda relación en su accionar.

Las principales acciones identificadas están representadas por diez (10) apuestas estratégicas y dieciocho (18) operaciones, con las cuales se busca contribuir, como órgano rector, al éxito de la política sectorial de mediano plazo, cuyo principal desafío es convertir a la República Dominicana en un país con crecimiento económico alto, sostenido e incluyente.

La elaboración de este plan, junto al Plan Estratégico Sectorial representa para el MICM, un proceso de fortalecimiento institucional interno para enfrentar los retos del sector industria, comercio y Mipymes.



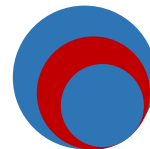
  
Arq. Nelson Toca Simó  
Ministro

Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes



# I.

## República Dominicana, los desafíos de la situación actual



## EL PLAN DEL MICM Y EL PESIC

El Plan Estratégico Sectorial de Industria y Comercio 2018-2030 (PESIC) plantea el desafío de transformar a la República Dominicana en un país con crecimiento económico alto, sostenido e incluyente. Las palancas que moverán tal desempeño serán, desde la perspectiva del PESIC, la alta productividad, los buenos estándares de calidad y la inserción competitiva en la economía global que permitirán un resultado comercial equilibrado, a la vez que generarán más y mejor trabajo, propiciando una sociedad más integrada y con mayor bienestar. El reto es sumamente comprometedor para el Ministerio de Industria, Comercio y MIPYMES (MICM), en tanto que es el órgano rector del sector, y obliga a caracterizar adecuadamente los principales problemas estratégicos que actualmente condicionan la economía del país, para determinar sobre cuáles de ellos ha de concentrar sus esfuerzos a efectos de asegurar una contribución decisiva durante los próximos cuatro años a esta tarea de alto valor para los dominicanos.



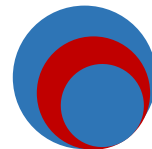
La economía dominicana ha mostrado, en las últimas décadas, un buen desempeño en términos de crecimiento de su producto interno bruto. Según datos oficiales del país, la proporción de dominicanos viviendo en la pobreza se redujo drásticamente de 41 por ciento en 2012 a 30,5 por ciento en 2016<sup>1</sup> y datos a inicio del 2018 señalan una reducción a un 25%. No obstante, esta evolución no ha generado resultados satisfactorios en términos de mercado de trabajo, ya que la mayor parte de los empleos que se generan son informales y de mala calidad. Por otra parte, al ser una economía abierta y relativamente pequeña requiere asegurar una alta competitividad de su aparato productivo y, sin embargo, esto dista de ser una realidad.

Son numerosas las consecuencias que se derivan de esta situación y diversos los factores que inciden en ella. Se trata una problemática multidimensional y compleja que es posible comprender a partir del comportamiento de algunas dimensiones clave.

## PRODUCTIVIDAD

---

<sup>1</sup> Oficina Nacional de Estadísticas

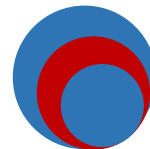


Algunos estudios señalan que la productividad total de factores ha tenido una contribución casi nula en el crecimiento económico dominicano, durante las últimas décadas. Sin embargo, la productividad laboral ha tenido un crecimiento sostenido en la economía dominicana y constituye un factor importante para explicar su desempeño. Si bien ha favorecido el crecimiento, también constituye un aspecto a analizar cuando se persigue un desarrollo inclusivo con mejores estándares de bienestar.

La productividad laboral en República Dominicana presenta algunas condiciones que deben ser tenidas en cuenta. Por un lado, los incrementos más significativos se han concentrado en pocas actividades económicas, constituyéndose brechas de productividad que reflejan una alta heterogeneidad estructural en el aparato productivo nacional. Por otra parte, tales diferencias se expresan en brechas salariales que inciden de manera negativa en la distribución del ingreso.

El sector de alta productividad (minería, electricidad e intermediación financiera) es el que menos aporta al PIB y su contribución a la creación de empleo es exigua. En contraste, el sector de baja productividad (agricultura, comercio, administración pública y servicios comunitarios, sociales y personales) es el que más contribuye al PIB y el que más empleo genera. Por otra parte, tal contribución continúa en aumento, en contraste con el sector de productividad media (manufactura, construcción y transporte) que, en la medida que incrementó significativamente su productividad disminuyó su aportación al PIB y al empleo. Sin embargo, el sector de baja productividad contiene a trabajadores por cuenta propia y microempresas, la mayor parte de ellas operando en la informalidad y con trabajos de baja calificación y baja remuneración. Los salarios del sector de alta productividad duplican los del sector de baja productividad.

Asimismo, se observa una significativa brecha entre el crecimiento de la productividad y el crecimiento del salario. En República Dominicana los ingresos reales han crecido menos que la productividad laboral. En tanto que los salarios reales hoy son inferiores en aproximadamente un tercio a los de comienzo de siglo, la productividad se ha incrementado en casi dos tercios, en el mismo periodo. Este comportamiento se encuentra reñido con el carácter inclusivo del modelo de desarrollo que intenta construir el país.



#### INFORMALIDAD

Por otra parte, la incorporación de tecnología y la innovación constituyen un factor crítico para la productividad, sin embargo, la inversión de la República Dominicana en I+D+i es insignificante en comparación con recursos destinados por la Unión Europea, los Estados Unidos, los países asiáticos e, incluso, los países de la región.

Otra expresión de la heterogeneidad estructural de la economía dominicana son los altos niveles de informalidad que, en una suerte de círculo vicioso, constituyen tanto un factor causal como una consecuencia de las brechas de productividad.

La mayor parte del tejido empresarial dominicano está constituido por MIPYMES que aportan una proporción importante del PIB y generan la mayor parte de los empleos del país. Sin embargo, en este ámbito el índice de informalidad es altísimo, en particular en las micro y pequeñas empresas que constituyen la inmensa mayoría de este conjunto. La economía informal se concentra en actividades de baja productividad y dificulta el acceso de los trabajadores a mejores ingresos.

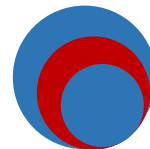
La informalidad de las empresas implica necesariamente informalidad laboral. La población ocupada que se desempeña en el sector formal, en República Dominicana, es significativamente inferior a la mitad. Esto coloca al país en un nivel de heterogeneidad estructural severa. La informalidad se concentra fundamentalmente en los servicios, mayoritariamente en la zona urbana, en trabajadores de bajo nivel educativo y afecta especialmente a los hombres.

#### ACCESO AL FINANCIAMIENTO

Una de las consecuencias letales de la informalidad para las MIPYMES es la imposibilidad de acceder al crédito bancario, que acarrea una serie de limitaciones para la mejora, supervivencia o expansión del negocio.

A pesar de los esfuerzos que se vienen realizando en este campo, en República Dominicana, sólo una de cada diez MIPYMES tiene acceso a servicios de financiamiento formal: el crédito bancario está entre los productos menos utilizados por los emprendimientos de menor tamaño. El proceso crediticio presenta, en sus distintas fases, obstáculos muchas veces insalvables o difíciles de superar por gran parte de quienes requieren financiamiento: desde la falta de información que permita demostrar su





solvencia o la ausencia de garantías, frecuentemente exigidas por las entidades financieras, hasta los déficits de capacidades financieras y administrativas que posibiliten el éxito de la inversión, así como las consecuentes dificultades para amortizar el préstamo, aspectos que las termina alejando definitivamente del financiamiento formal.

Las regulaciones vigentes y las características de los instrumentos establecen restricciones que determinan o condicionan el acceso de gran parte de los emprendimientos al financiamiento. No existe aún un marco normativo innovador adecuado para que las MIPYMES puedan acceder de manera masiva al financiamiento.

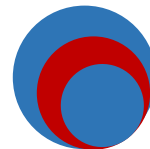
#### CULTURA EMPREENDEDORA

Una de las consecuencias de un modelo que muestra buen desempeño en términos de crecimiento económico pero magros resultados –o efectos negativos- en términos de inclusión social, es que deteriora la cultura emprendedora. La cultura emprendedora es la fuerza innovadora que promueve el crecimiento económico sostenido de largo plazo. Si bien la República Dominicana no aparece mal posicionada, en comparación con sus pares de la región, en cuanto a iniciativas emprendedoras y creación de nuevas empresas, la cultura dominante aun es débil en relación a rasgos esenciales de buena práctica: observancia de la formalidad, propensión a la innovación, incorporación de tecnología, desarrollo de la calidad, asunción de riesgos, orientación a la cooperación, entre otros.

Aun cuando los factores que inciden sobre la cultura emprendedora de un país son múltiples –políticas públicas, normas sociales, educación y capacitación, entorno de I+D, entre otros–, los problemas señalados respecto de los resultados del modelo resultan marcadamente perniciosos porque, en vez de aportar, restan horizontes de desarrollo al potencial emprendedor.

#### ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS

En este contexto, una condición particularmente adversa es el grado de encadenamiento productivo que caracteriza a la economía dominicana. A pesar del comportamiento positivo de la economía, en términos de crecimiento, a lo largo de las últimas décadas, el país evidencia una estructura productiva con encadenamientos intersectoriales débiles y una exigua cultura asociativa.



Constituye una deuda especialmente grave los escasos nexos existentes entre las empresas que operan en las zonas francas y las empresas nacionales. En general, las actividades económicas desarrolladas en estas áreas están aisladas del resto de la economía: la mayor parte de las materias primas empleadas y de las maquinarias que utilizan provienen de fuera de República Dominicana, llegando a casos extremos en los sectores de tecnología media-alta. La mayor sofisticación de los procesos de manufactura -si bien ha aumentado el valor agregado interno que se genera en el país- no ha contribuido a desarrollar mayores encadenamientos internos. Ante requerimientos más complejos, la ausencia de suplidores o los problemas de calidad y cumplimiento de normas, consolida la tendencia a la importación de insumos, de modo que no se están supliendo productos críticos para estas industrias, tan solo bienes de bajo valor agregado, como el de empaque y el embalaje exterior.

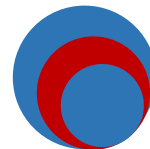
La capacidad de atraer inversión extranjera no se ve acompañada del aprovechamiento de sus posibles externalidades positivas. No introducen mayor dinamismo en la economía doméstica ni movilizan recursos y factores que permitan la difusión de innovaciones en los sistemas productivos. De no revertirse esta situación, se puede acentuar el comportamiento de enclave, manteniendo una significativa adquisición de insumos en el exterior y una importante fractura en la economía.

Los sectores parecen desarrollarse como compartimentos estancos con pocas vinculaciones entre sí, lo que hace que el buen desempeño de uno de ellos genere un impacto reducido y no ejerza tracción sobre el resto de la economía.

#### CALIDAD

Otro aspecto clave que condiciona de manera transversal toda la economía dominicana es el de la calidad. La calidad en los procesos, productos y servicios es una condición necesaria para la inserción competitiva del país en la economía mundial y para la protección de los consumidores nacionales y el medio ambiente.

La República Dominicana ha hecho avances importantes en la implementación de un sistema nacional de calidad, sin embargo, el salto que debe dar en esta materia es verdaderamente significativo y requiere del esfuerzo conjunto de los sectores público y privado, las organizaciones



no gubernamentales (ONG), el ámbito académico y los organismos internacionales.

La difusión de la cultura de la calidad es aún insuficiente. Las intervenciones públicas relacionadas con la mejora de la calidad en los sectores estratégicos de la economía dominicana son poco efectivas. Los déficits de capacidades para la observación y el cumplimiento de las normas, en el sector empresario, en el sector público y en los propios consumidores, son evidentes. Es necesario mejorar el sistema de metrología legal e industrial, así como la coordinación de la elaboración, adopción, publicación, oficialización y divulgación de las normas técnicas para la reglamentación de la evaluación de la conformidad, de modo de contribuir con el desarrollo de la producción, así como del comercio, tanto local como externo.

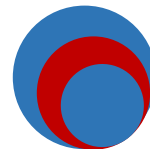
#### DESEMPEÑO EXPORTADOR

Durante los últimos 15 años, el desempeño exportador dominicano ha sido deficiente. La relación de las exportaciones de bienes y servicios sobre el PIB bajó significativamente y el ritmo medio de crecimiento anual de las exportaciones reales fue ínfimo. La participación de las exportaciones dominicanas en la región y en el resto del mundo es baja y se encuentra lejos de las metas consignadas en la Estrategia Nacional de Desarrollo. Las exportaciones dominicanas crecen a un ritmo menor que las exportaciones mundiales. En términos per cápita, el crecimiento de las exportaciones de la República Dominicana es también significativamente menor que el promedio de la región latinoamericana. El déficit comercial se ha incrementado con todos los países del DR-CAFTA, en los siete años que tiene de vigencia el tratado. Las exportaciones de Centroamérica a los Estados Unidos han crecido en la última década mucho más que las de República Dominicana

El retroceso de las exportaciones como porcentaje del PIB ocurre de manera concomitante con una mayor incidencia de las importaciones y se expresa en el déficit comercial alto y sostenido que ha caracterizado al sector externo dominicano durante las últimas décadas.

#### REGULACIÓN DEL MERCADO INTERNO

En otro orden de cosas, se presentan también condiciones negativas relativas al comercio doméstico. Las regulaciones del mercado nacional y el control de su aplicación son aun débiles. Es necesario analizar y producir de manera permanente regulaciones orientadas al mercado interno, en



general, y a los mercados particulares que lo componen. Pero además es necesario promover y defender la competencia en dichos mercados para hacer más eficiente la economía nacional en beneficio de todos los ciudadanos. Es preciso garantizar que todos aquellos agentes económicos que quieran entrar a los mercados puedan hacerlo, sin resistencias que obstaculicen su ingreso. Las barreras que condicionan la vitalidad de un tejido comercial diverso y eficiente son las frecuentes prácticas anticompetitivas provenientes de empresas ya existentes.

Se vuelve imprescindible analizar la actividad comercial e identificar obstáculos en las cadenas de comercialización. Esto implica conocer el desempeño del sector y sus características: amplitud, canales y márgenes de comercialización, particularidades de la intermediación, seguridad en los productos, regímenes de garantía, indicadores de precios, entre otros.

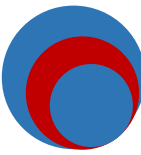
#### MERCADO DE COMBUSTIBLES

Uno de los mercados particulares cuya regulación es competencia exclusiva del MICM y presenta importantes dificultades es el de los combustibles. Por una parte, el sistema despierta en la población poca confianza: el consumidor manifiesta poca certidumbre respecto de la calidad y cantidad de los combustibles servidos en las estaciones de expendio. Se tiene la percepción de que algunos detallistas de combustibles adulteran el producto y que el control es ineficaz. Por otra parte, la diversidad de combustibles ofrecida por el sistema de suministro continúa siendo muy baja, siendo mínima la participación de combustibles no convencionales en la canasta. En tercer lugar, los precios de los combustibles en República Dominicana son los más altos de la región centroamericana, superándolos hasta en un tercio del valor.

El precio de los combustibles afecta a los consumidores en general, pero también condiciona la actividad económica. Por ello resulta imprescindible garantizar un suministro de combustibles confiable, diversificado, a precios competitivos y en condiciones de sostenibilidad ambiental, generando confianza en los consumidores sobre la calidad y la cantidad de los productos comercializados al detalle.

#### POLÍTICAS PÚBLICAS, CONDUCCIÓN Y GOBERNANZA

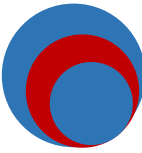
La generación de políticas públicas de desarrollo industrial, de comercio externo, de comercio interno y dirigidas a las micro, pequeñas y medianas empresas es a, la luz de las dificultades de la economía dominicana



expuestas, de vital importancia. No obstante, la gobernanza del sector no es sencilla. Estos campos de problemas públicos suponen, fundamentalmente, la actividad del sector privado, por tanto, al momento de la intervención estatal demanda al sector público un desafío importante en términos de coordinación institucional.

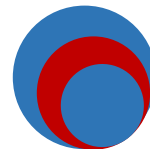
Además, el sector público tiene su propia complejidad: al enfrentar una problemática multidimensional los ministerios e instituciones que se encuentran directa e indirectamente involucrados son numerosos. Sólo el MICM, en tanto órgano rector, posee doce instituciones adscriptas que desarrollan intervenciones sobre este campo de política.

Esto plantea la imperiosa necesidad de superar los déficits de capacidades institucionales del MICM, a efectos de asegurar una efectiva orientación estratégica del sector y el desarrollo de una buena gobernanza que potencie los esfuerzos públicos y privados para enfrentar los problemas antes descritos.



## II.

### Las apuestas estratégicas del MICM



LAS 10 APUESTAS  
DEL PLAN ESTRATÉGICO

En consonancia con los temas abordados en el apartado anterior, el Plan Estratégico Institucional del MICM define diez apuestas estratégicas para el periodo con el espíritu de contribuir al éxito del PESIC y la política

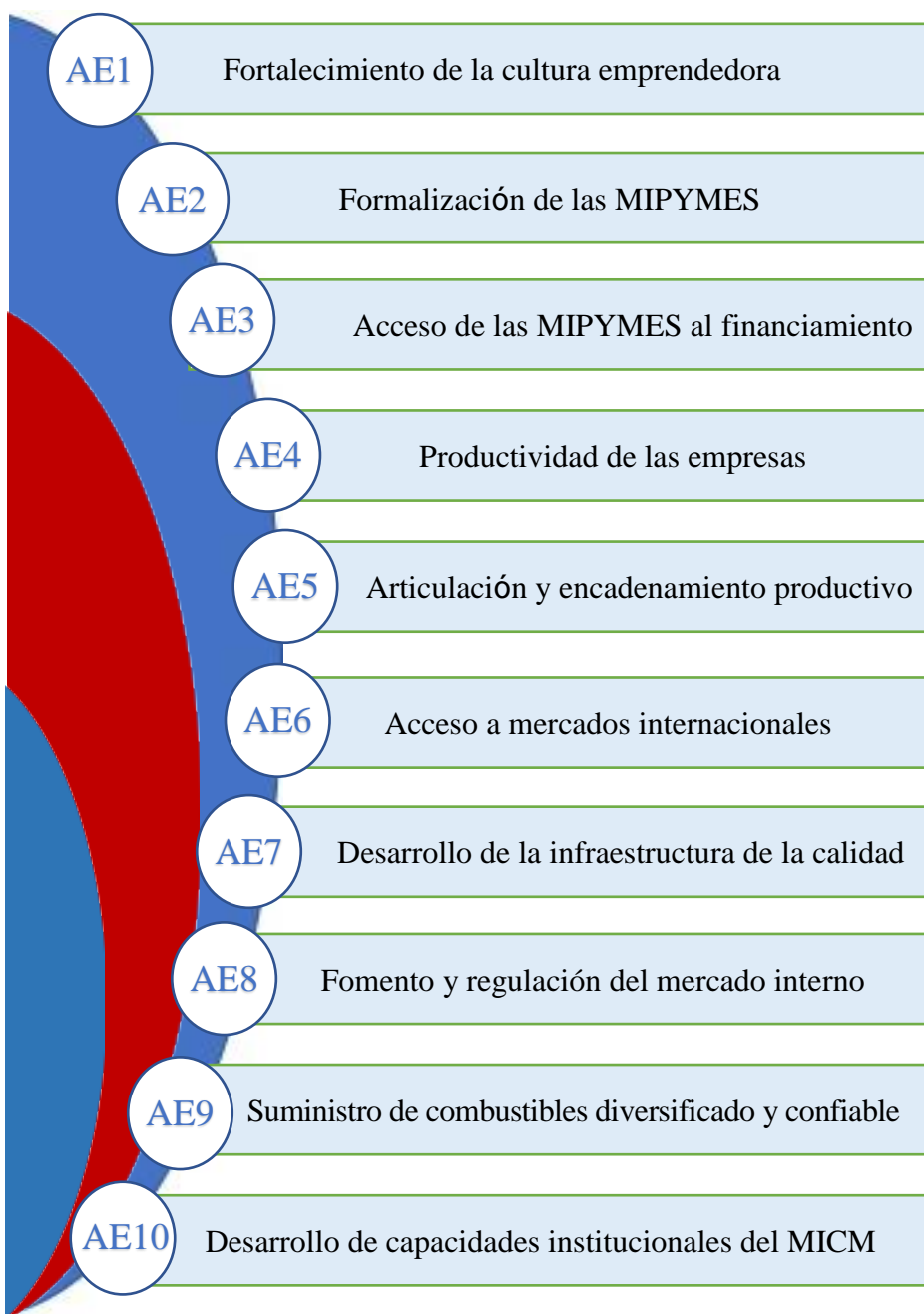
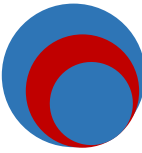
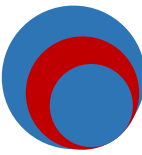


Figura 1: Apuestas estratégicas



sectorial de mediano largo plazo que éste expresa. Estas apuestas son las siguientes:





Como se puede apreciar en la Figura 2, estas apuestas estratégicas se condicionan mutuamente, lo que obliga a un abordaje fuertemente coordinado de todas ellas.

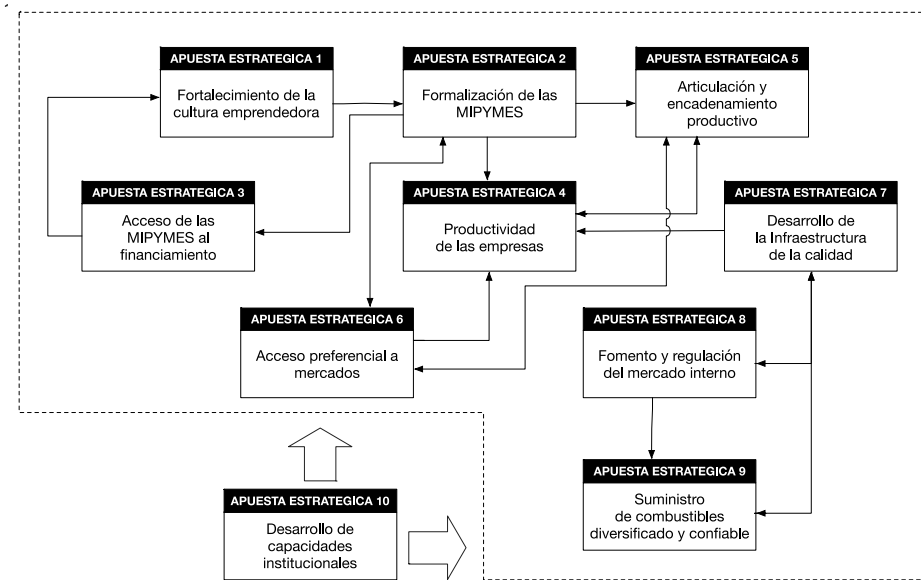
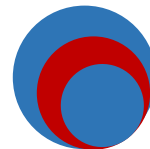


Figura 2: Relaciones entre apuestas estratégicas



## Apuesta Estratégica 1.

### Fortalecimiento de la cultura emprendedora

#### DESCRIPCIÓN

La primera Apuesta Estratégica del MICM es fortalecer de manera significativa la cultura emprendedora en la sociedad dominicana, durante los próximos cuatro años, consolidando en ella la vigencia de un conjunto de ideas, valores y comportamientos orientados a la creación de riqueza a través de la constitución de empresas que, aprovechando las oportunidades del entorno, satisfagan las necesidades de ingresos personales y generen, a su vez, valor a la economía y a la sociedad.

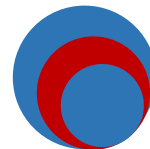
Un emprendedor es una persona con capacidad de innovar, es decir, de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva<sup>2</sup>. Sin embargo, la actividad emprendedora no es un fenómeno meramente económico; también es influenciado por factores culturales, institucionales y demográficos.

El fomento del emprendimiento constituye una estrategia clave para reducir la pobreza, diversificar la base económica y conseguir niveles de competitividad que permitan al país crecer de manera sustentable. Parte de esta estrategia conlleva ampliar y fortalecer un ecosistema de apoyo al emprendimiento que promueva la formación, asistencia técnica, financiamiento y facilidad de negocios para la creación y escalamiento de empresas.

#### SITUACIÓN ACTUAL

Los primeros datos disponibles sobre el estado del emprendimiento en República Dominicana datan del año 2007 y fueron provistos por el Monitor Global de Emprendimiento (por sus siglas en inglés Global Entrepreneurship Monitor, GEM). El índice de Actividad Emprendedora Temprana (TEA, por sus siglas en inglés, Total early-stage Entrepreneurial

<sup>2</sup> Ley de Emprendimiento No. 688-16.



Activity) que mide iniciativas empresariales de entre 0 y 3,5 años, 0 y 3,5 años<sup>3</sup>, se sitúa en un 16.8%, ubicando a la República Dominicana en la quinta posición de los países participantes del GEM 2007 y en la cuarta posición en Latinoamérica. Según este estudio, el acceso a la infraestructura física ha sido la condición del entorno mejor valorada, seguida del apoyo a la mujer en la creación de empresas y la innovación. Dentro de las condiciones del entorno con menor desempeño, se encuentran la educación y la formación, las políticas gubernamentales y la transferencia de conocimiento, I+D.

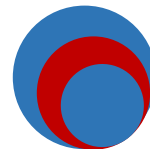
En el año 2012 se llevó a cabo el primer diagnóstico del ecosistema emprendedor dominicano que sirvió de base para la elaboración de la Estrategia Nacional de Emprendimiento, presentada por el presidente de la República en el año 2014. La estrategia fue elaborada por más de 44 instituciones del sector público, privado y académico; contando además con el respaldo de los emprendedores.

República Dominicana se constituyó así en el primer país del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) en impulsar una estrategia integral de fomento del emprendimiento. En el año 2013, se promulgó la ley 88-13 que instauro el día nacional del emprendedor y, en el año 2016, Ley No. 688-16 de Emprendimiento (Régimen especial para el fomento a la creación y formalización de empresas). A su vez, se diseñó un Plan de Acción para la Implementación de la Estrategia Nacional de Emprendimiento de República Dominicana en marzo de 2016.

#### LA LEY NO. 688-16

La ley de Emprendimiento No. 688-16 tiene como objeto la creación de un marco regulatorio e institucional para el fomento de la cultura emprendedora y la promoción de emprendimientos que se incorporen formalmente en la economía. También crea la Red Nacional de Emprendimiento, establece incentivos como el Fondo de Contrapartida Financiera para el Emprendimiento (Fondo CONFIE) y llama a la eliminación de obstáculos promoviendo la simplificación de trámites y estableciendo un régimen especial de ingreso y cotización al Sistema

<sup>3</sup> Porcentaje de la población de 18 a 64 años que es empresario naciente o propietario-gerente de un nuevo negocio, es decir, de una empresa que ha abonado salarios, jornales o cualquier otro pago a los propietarios, durante un periodo superior a tres meses, pero inferior a 42 meses.



Dominicano de Seguridad Social (SDSS), que tendrá una duración de tres años a partir de la fecha en que se le emita el certificado de registro por la Cámara de Comercio correspondiente.

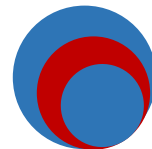
LA ESTRATEGIA NACIONAL  
DE EMPRENDIMIENTO

La Estrategia Nacional de Emprendimiento, por su parte, se construye en base a 5 ejes estratégicos<sup>4</sup>: a) industria de soporte; b) financiación; c) articulación institucional; d) mentalidad y cultura y e) sistema educativo. La Estrategia fue desarrollada para implementarse en un período de 4 años, es decir hasta el 2018. Se propone convertir a República Dominicana en “un país emprendedor sustentado por un ecosistema institucional consolidado y dinámico, focalizado en la innovación, competitividad, accesibilidad y sostenibilidad que estimule la creatividad y pasión de los emprendedores”.



Figura 3: Ejes estratégicos de la Estrategia Nacional de Emprendimiento

<sup>4</sup> En consonancia con la guía de la Estrategia Regional de Fomento al Emprendimiento promovida por los 8 países de la región SICA.



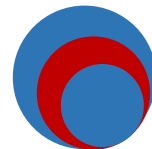
Sin embargo, según la encuesta de percepción realizada en el marco de elaboración del plan de acción, hay consenso en que la Estrategia concluye que es necesario fortalecer la coherencia entre la Estrategia Nacional de Emprendimiento y otras políticas públicas relacionadas. Resalta la existencia de un déficit en cuanto a la disponibilidad de información y la ausencia de mecanismos ágiles que faciliten la comunicación entre los actores del ecosistema y los hacedores de política.

Como otro desafío pendiente, subraya la necesidad de insertar el emprendimiento de manera transversal en todos los niveles educativos, especialmente en los años de educación básica. Aun cuando existen diversas instituciones de educación superior implementando el emprendimiento en su malla curricular, es necesario asegurar su inclusión en los primeros ciclos del sistema educativo, ya que, de cara a consolidar una cultura emprendedora, resulta crítico desarrollar habilidades emprendedoras desde las edades tempranas. En tal sentido, la preparación de los docentes en emprendimiento, así como su propia experiencia emprendedora, se convierte en un desafío fundamental para lograr una acción efectiva en el ámbito educativo.

#### LOS DESAFÍOS

También señala la falta de servicios financieros adecuados para cada etapa de desarrollo de los emprendimientos como un desafío estratégico. Si bien el sector financiero podría estar más involucrado en la Red Nacional de Emprendimiento, existe la necesidad de contar con opciones de financiamiento específicos para cada etapa del desarrollo de la empresa -gestación, inicio, crecimiento y consolidación- más allá de los préstamos tradicionales.

Un desafío para la ampliación del alcance del ecosistema emprendedor es el fomento de la creación de incubadoras, inversores ángeles, fondos de inversión privados y fondos de inversión pública. De parte del Estado, la ley 688-16 establece el Fondo de Contrapartida Financiera para el Emprendimiento (CONFIE) el cual otorgará financiamientos a emprendedores en etapa temprana. Este tipo de iniciativas fomentan la creación de emprendimientos para la generación de empleos y riquezas que aporten al desarrollo socioeconómico de la República Dominicana.



En este contexto, redoblar los esfuerzos en el desarrollo y consolidación de la cultura emprendedora resulta una apuesta estratégica crucial para el país. Esto implica el desarrollo de acciones destinadas a construir capacidades y competencias emprendedoras a través de la formación técnica y la capacitación docente, incorporando decididamente el emprendimiento en las escuelas; la asistencia técnica y el entrenamiento de los emprendedores potenciales; el apoyo en estrategias de financiamiento de los proyectos, el fortalecimiento y la articulación del ecosistema emprendedor; la creación de redes territoriales de apoyo a los empresas inexpertas y el apoyo al emprendimiento social.

De las diez variables que, según el modelo del GEM, afectan directamente el desempeño emprendedor esta apuesta estratégica se plantea incidir sobre cuatro de ellas: a) las políticas de gobierno, b) las normas sociales y culturales, c) la educación y la capacitación, c) la transferencia de I+D. De hecho, otros aspectos críticos, como el financiamiento, la infraestructura física, la infraestructura comercial y legal o el mercado interno son abordados en otras apuestas estratégicas.

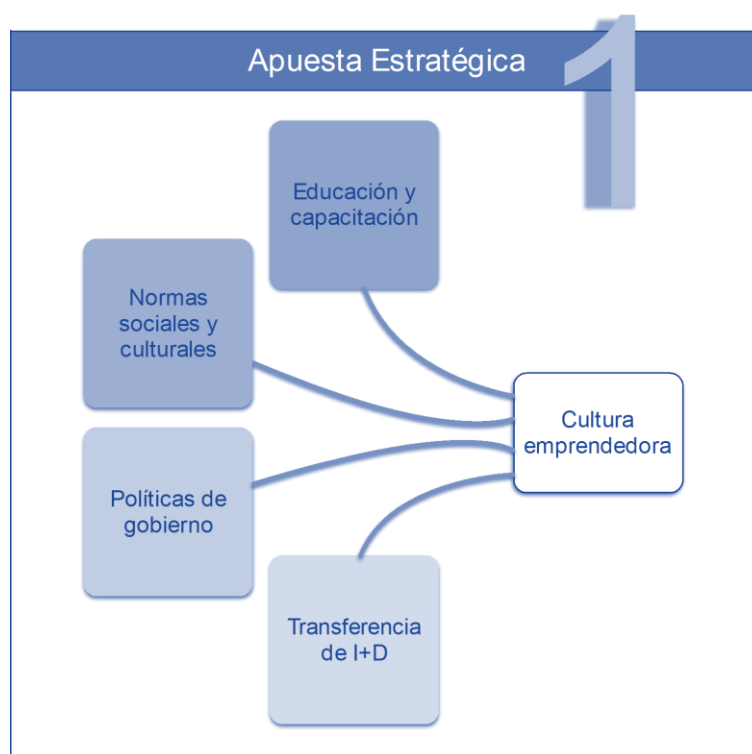
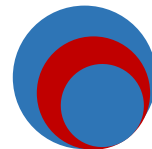
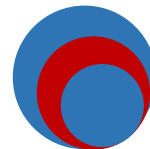


Figura 4: Apuesta estratégica 1, factores críticos





## Apuesta Estratégica 2.

### Formalización de las MIPYMES

#### DESCRIPCIÓN

La segunda Apuesta Estratégica del MICM es lograr, durante los próximos cuatro años, un avance significativo en materia de formalización de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Las MIPYMES constituyen un sector gravitante de la economía dominicana por su contribución al empleo, por su aporte al PIB y por su potencial para dinamizar las actividades productivas, apoyar un desarrollo empresarial diversificado e inclusivo y contribuir a la estabilidad social del país.

#### SITUACIÓN ACTUAL

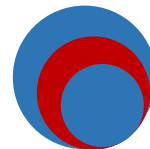
La inmensa mayoría de las empresas dominicanas pertenecen a este grupo (96%)<sup>5</sup>. Se trata de aproximadamente 800 mil empresas que generan más de 2,1 millones de puestos de trabajo - 46.2% de la población económicamente activa del país y 54.4% del total de empleo de la economía- y contribuyen con el 38,6% al PIB. En particular, las microempresas constituyen el 98% de las empresas del sector y aporta el 76% del empleo. Las pequeñas y medianas empresas, por su parte, representan 2.3% del sector y explican el 24% del empleo (un tamaño promedio de 28.5 trabajadores).

Sin embargo, el sector de las MIPYMES se caracteriza por un elevado nivel de informalidad: sólo el 12,4% de las empresas se encuentran registradas. Según datos de la Encuesta Nacional de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de la República Dominicana (2013)<sup>6</sup>, la informalidad está

<sup>5</sup> Directorio de Empresas y Establecimientos (DEE 2013), publicado por la Oficina Nacional de Estadística (ONE).

<sup>6</sup> Se trata de una encuesta nacional realizada por FondoMicro y el MIC con la finalidad de producir información actualizada sobre la situación de las MIPYMES dominicanas; posee una representatividad estadística confiable del 95%, válida a escala nacional, a escala provincial para microempresas y a nivel regional para PYMES.





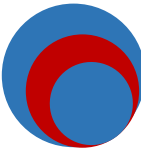
concentrada fundamentalmente en las microempresas, en donde sólo una de cada 10 se encuentra registrada.

Según la misma fuente, 9 de cada 10 empresas funcionan como empresas no registradas de carácter individual y sólo un 1% son empresas de varios dueños. Apenas un 10.2% de las y los propietarios de las microempresas explicaron que habían completado los trámites para el registro de su empresa, representando un 8.2% para las Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL), un 1.7% para las de Responsabilidad Limitada y un 0.3% para las Sociedades Anónimas. Este porcentaje excluye a las microempresas móviles, dado que no cuentan con un local o puesto fijo.

El cumplimiento de las obligaciones estipuladas por ley es más usual entre las y los microempresarios con más tiempo operando en el mercado, evidenciándose a través del hecho de que el 13.6% de las microempresas registradas tienen más de 10 años operando, en tanto que esta proporción se reduce a un 4.8% entre las que tienen menos de tres años de funcionamiento.

#### FACTORES CAUSALES

Las razones de la elevada informalidad en MIPYMES pueden ser diversas. Una de ellas se vincula al propósito de evitar el pago de los altos costos tributarios y laborales. En tal sentido, se debe tener en cuenta que los marcos normativos tributario y de la seguridad social no toman en cuenta el tamaño de empresas y, por tanto, no contemplan de manera particular la problemática de las MIPYMES. A esto se le suma el desconocimiento de muchos titulares de empresas de las características básicas del sistema tributario y de los procesos elementales de pago de impuestos. Los déficits en las capacidades de gestión y administración que manifiestan gran parte de las MIPYMES determinan la inexistencia de planificación financiera y contabilidad organizada o, al menos, su extrema precariedad. Contribuye también el carácter engorroso del proceso de formalización que para muchos propietarios de MIPYMES, en este contexto, se transforma frecuentemente en una barrera burocrática. No obstante, los obstáculos no

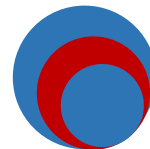


operan solamente en el registro inicial de las empresas sino que también suele darse migración de empresas del sector formal hacia el informal<sup>7</sup>.

Las consecuencias de la informalidad son letales para las MIPYMES: la imposibilidad de acceder al crédito bancario, las complicaciones para defenderse legalmente frente a cualquier problema que enfrenten, el desaprovechamiento de las compras del sector público, las limitaciones para la incorporación de tecnología, las dificultades para relacionarse con empresas formales e integrarse a encadenamientos que permitan el despliegue de la empresa, en suma, el deterioro o condicionamiento de su productividad y competitividad.

---

<sup>7</sup> Si bien no se cuenta con información estadística sobre el tema, en el año en el año 2013, se aplicó una encuesta a una muestra de 42 empresas, de 62 empresas formales generadas en el marco de un proyecto de la Fundación COMPITE, financiado por el Gobierno de Taiwán, y se determinó que el 40% de las mismas se encontraba operando en la informalidad.



Por otra parte, un fenómeno tan extendido en un sector tan gravitante de la economía condiciona la posibilidad de desarrollo de la economía nacional en su conjunto.

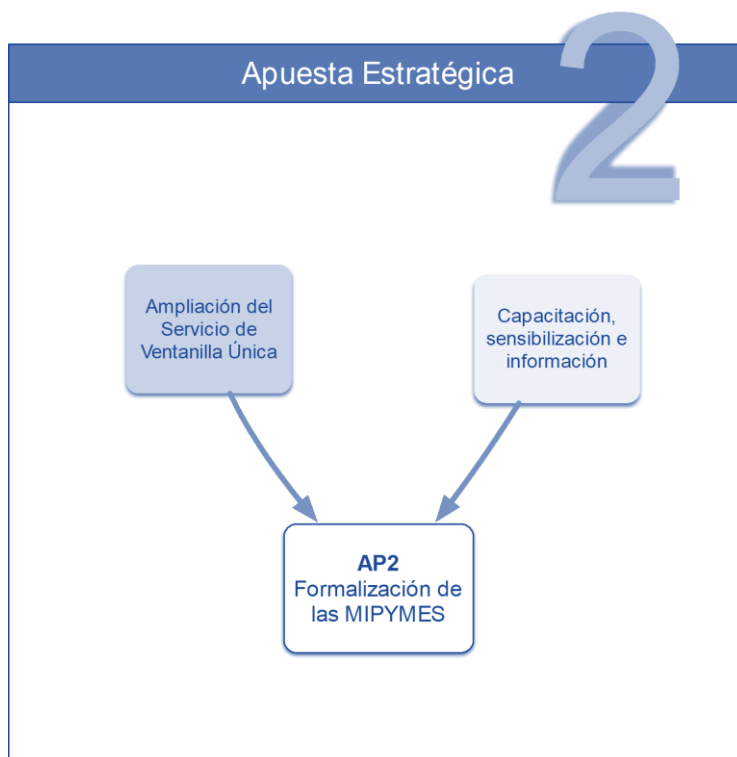
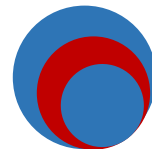


Figura 5: Apuesta estratégica 2, factores críticos

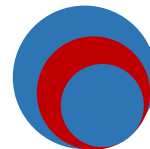
#### LOS DESAFÍOS

Si bien, durante los últimos años, diversas políticas públicas han realizado esfuerzos en este sentido, el MICM considera que es necesario redoblar los esfuerzos dirigidos a la formalización empresarial, con la expectativa de favorecer no solamente a empresarios y emprendedores sino también a la dinámica de la economía en su conjunto.

Para ello la ampliación del servicio de ventanilla única que favorece el trámite de formalización, la acción mancomunada con la cámaras empresariales en el territorio, la capacitación, la sensibilización y la difusión, resultan acciones imprescindibles.



- 2 -



## Apuesta Estratégica 3.

### Acceso de las MIPYMES al financiamiento

**DESCRIPCIÓN** La tercera Apuesta Estratégica del MICM es lograr un aumento significativo de los niveles de inclusión financiera de las MIPYMES dominicanas, es decir, un incremento en la proporción de emprendedores y firmas que utilizan productos y servicios financieros de calidad, dentro de los cuales el crédito bancario constituye el producto base de referencia, ya sea bajo la modalidad de libre destinación o bajo líneas especialmente diseñadas para las empresas.

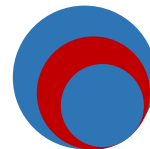
**SITUACIÓN ACTUAL** Según los resultados de la Encuesta Nacional de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de la República Dominicana (2013)<sup>8</sup>, ocho de cada diez empresarios pymes tiene acceso a financiamiento, mientras en términos porcentuales 14.4 del total de estas prefiere no solicitar crédito de ninguna fuente para financiar las operaciones de la empresa. A pesar de esto, al contrastar este porcentaje con el acceso del total de las Mipymes, éste baja a solo 3 de cada 10 empresarios<sup>9</sup>.

No obstante, según FondoMicro 2013, el 52.5% de las MIPYMES entrevistadas que fueron sujetos de crédito lo hicieron a través de alguna institución financiera formal. En consonancia, hubo una reducción de la participación de las fuentes informales, en comparación con el año 2005. Por otra parte, los programas de apoyo financiero del gobierno han incrementado las posibilidades de acceso al crédito por parte de las

---

<sup>8</sup> Se trata de una encuesta nacional realizada por FondoMicro y el MICM con la finalidad de producir información actualizada sobre la situación de las MIPYMES dominicanas; posee una representatividad estadística confiable del 95%, válida a escala nacional, a escala provincial para microempresas y a nivel regional para PYMES.

<sup>9</sup> Módulo Mipyme de la Encuesta ENHOGAR 2013.



ENCUESTA NACIONAL DE  
CULTURA ECONÓMICA Y  
FINANCIERA

MIPYMES: el 6% de los microempresarios que obtuvieron crédito durante el año 2013 lo hicieron a través de ese canal. En este segmento, también es importante el apoyo de las organizaciones no gubernamentales: el 14% de los dueños de negocios con 10 o menos trabajadores que recibieron financiamiento lo hicieron por esa vía.

Sin embargo, la reciente Encuesta Nacional de Cultura Económica y Financiera<sup>10</sup>, señala que el crédito para las pequeñas y medianas empresas está entre los productos menos utilizados por los encuestados. El proceso crediticio presenta, en sus distintas fases, obstáculos muchas veces insalvables o difíciles de superar por gran parte de quienes requieren financiamiento: desde la falta de información que permita demostrar su solvencia o la ausencia de garantías frecuentemente exigidas por las entidades financieras, hasta los déficits de capacidades financieras y administrativas que posibiliten el éxito de la inversión, así como las consecuentes dificultades para amortizar el préstamo que las termina alejando definitivamente del financiamiento formal.

El desconocimiento de la oferta existente de financiamiento y la

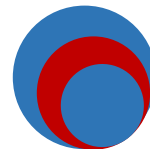


Figura 6: Obstáculos del proceso crediticio

Fuente: elaboración propia en base a IPA (*Innovations for Poverty Action*)

informalidad de las empresas constituyen impedimentos iniciales, pero las regulaciones vigentes, las características de los instrumentos y las capacidades empresariales completan el cuadro de dificultades.

<sup>10</sup> Informe Ejecutivo de la Encuesta Nacional de Cultura Económica y Financiera, elaborada para el año 2014 por el Banco Central de la República Dominicana.



La Encuesta Nacional de Cultura Económica y Financiera advierte que sólo el 32% de los encuestados (empresarios y trabajadores independientes) respondió de manera adecuada las preguntas que buscaban medir sus aptitudes financieras.

#### LOS DESAFÍOS

A pesar de los avances que se han realizado en materia de educación e inclusión financiera a través de las acciones de la Estrategia Integral de Apoyo a MIPYMES y Emprendedores, para lograr un incremento significativo en la proporción de emprendedores y firmas que utilizan productos y servicios financieros de calidad es necesario remover algunas restricciones relacionadas con las reglas de juego y capacidades que determinan y condicionan la situación actual, a saber:

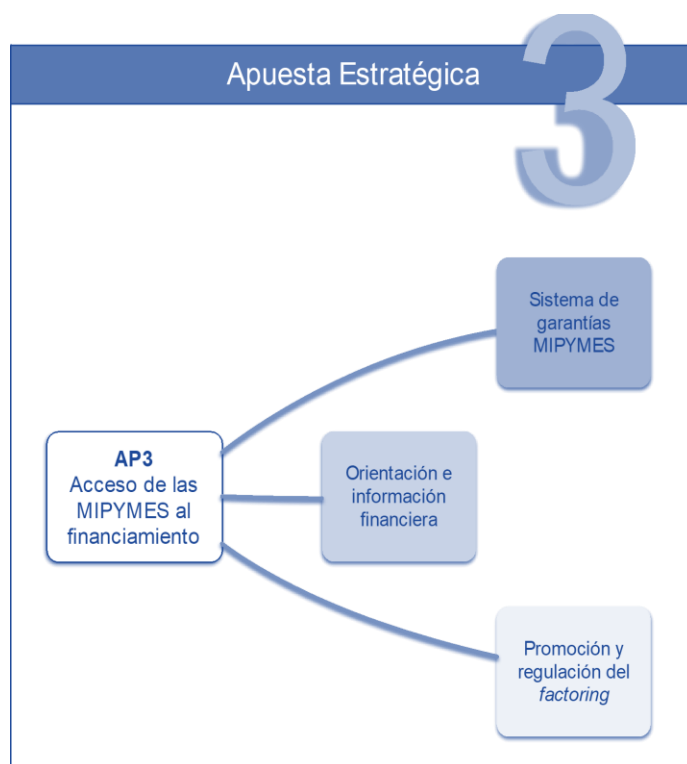
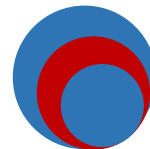


Figura 7: Apuesta estratégica 3, factores críticos

- Ausencia de un marco normativo que permita que las MIPYMES puedan recibir créditos con garantía en sus bienes muebles, que por su naturaleza, forman la gran parte del activo de este tipo de empresas.
- Ausencia de un marco normativo que permita que las MIPYMES puedan descontar sus cuentas por cobrar y facturas en un ambiente



seguro, ágil y rápido, limitando su acceso a capital de trabajo para continuar el ciclo productivo.

- Limitados programas de orientación y educación financiera para las MIPYMES dominicanas, que deben formar parte de la oferta de servicios financieros, tanto a nivel público como privado.

- & -



## Apuesta Estratégica 4.

### Productividad de las empresas

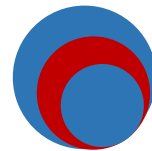
**DESCRIPCIÓN** La cuarta Apuesta Estratégica del MICM está referida a la mejora de la productividad de las empresas dominicanas, es decir, de la eficiencia con la que utilizan los recursos destinados a la producción. Uno de los principales desafíos del país es dar un salto en la productividad a través del uso y acceso a la economía digital, el aumento de la innovación y la cualificación de los recursos humanos para avanzar hacia un proceso de desarrollo sostenible.

Las acciones que contribuyan a aumentar la productividad de las empresas son un factor de relevancia para mejorar los niveles de competitividad en los mercados en que dichas empresas se desempeñan y, en consecuencia, para facilitar su inserción y participación en la economía global.

Esta apuesta deberá, a su vez, encaminarse a reducir las principales brechas de productividad existentes, entre sectores, entre actividades, entre regiones y, especialmente, por tamaño de empresas.

**LOS DESAFÍOS** Pese a que las MIPYMES constituyen la mayor parte del tejido empresarial y generan la mayor parte de los empleos, su productividad es significativamente baja en relación con las empresas de mayor tamaño.



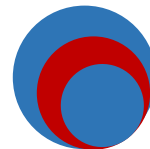


Además del innegable desafío de desarrollar cadenas productivas que incorporen empresas de diferente tamaño, dando especial atención a las pequeñas y medianas, planteado en la Apuesta Estratégica 5, resulta primordial abordar la mejora de los procesos productivos en las empresas -con la consecuente incorporación de tecnología apropiada e innovación-, el desarrollo de capacidades gerenciales y administrativas y la incorporación de normas de calidad. Estos factores, sumados a otros desafíos abordados en este plan, pueden tener la motricidad necesaria para iniciar un camino virtuoso de productividad.

Para impactar en la productividad agregada de la economía, es necesario generar una incorporación masiva de conocimiento tecnológico y de capacidades de gestión en las empresas, especialmente en las pequeñas y medianas. No se trata de una estrategia centrada sólo en promover, de un modo general, los temas de I+D, calidad y capacitación empresarial, sino que se considera vital la asistencia externa directa a las empresas para propiciar el aprovechamiento, adopción, adaptación y uso de tecnología y conocimiento ya existentes en el tejido empresarial, adecuándolo a la realidad de otras empresas, en particular de menor tamaño y de los sectores industriales considerados estratégicos. Esta asistencia debe facilitar el mejoramiento de los procesos productivos y de la gestión empresarial, implementando consultorías especializadas, asistencias técnicas, capacitación, proyectos conjuntos entre empresas, así como acompañamientos en procesos de adecuación tecnológica.

En esta perspectiva, dos temas cobran una particular relevancia: la intensificación en el uso y acceso de las herramientas de la economía digital y la incorporación de normas de calidad, con foco tanto en las empresas como en los encadenamientos productivos.

El asesoramiento en materia de economía digital a las empresas que presentan más dificultades para su adopción resulta clave para la mejora de sus procesos empresariales y, en consecuencia, de la productividad de las mismas. El asesoramiento se orientará a aumentar la digitalización y la automatización en las actividades manufactureras, en particular, y los procesos empresariales en general, como a fomentar el comercio electrónico. Esto supone, de manera complementaria, estrategias de alfabetización digital y educación digital avanzada, así como acciones



dirigidas a facilitar la adquisición de paquetes de productos tecnológicos o canastas de servicios digitales.

Por su parte, la incorporación de normas de calidad en las unidades productivas constituye una estrategia probada para la reducción de costos, el aumento de la eficiencia, así como de las ventas y de los ingresos de las empresas, a la vez que fortalece la ventaja competitiva de las mismas. Las estrategias para promover la incorporación de normas de calidad constituyen, entonces, un factor crítico de cara a la mejora de la productividad de las empresas dominicanas

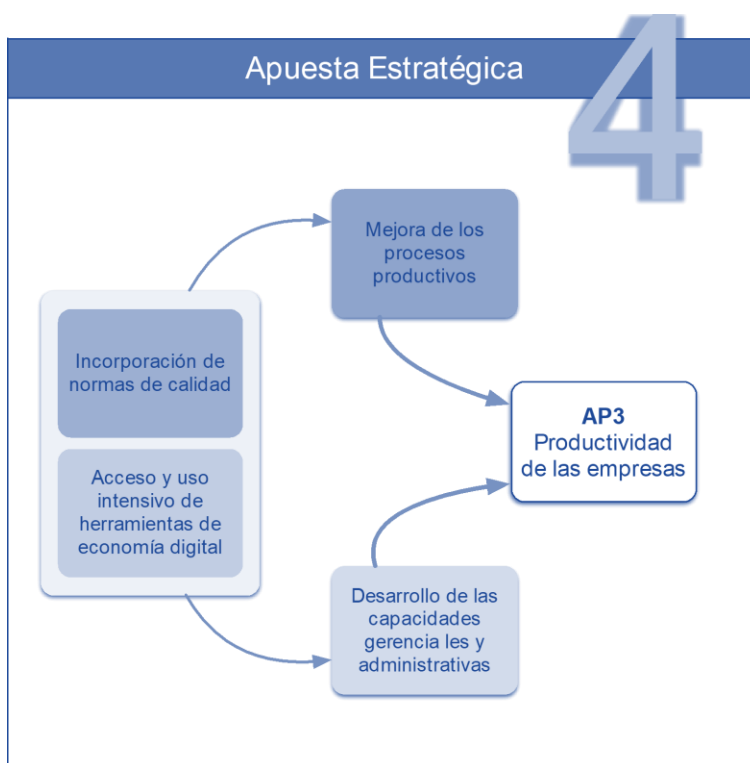
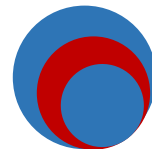
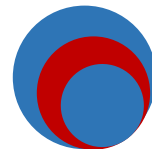


Figura 8: Apuesta estratégica 4, factores críticos







## Apuesta Estratégica 5.

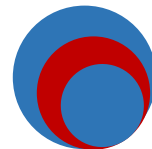
### Articulación y encadenamientos productivos

#### DESCRIPCIÓN

La quinta Apuesta Estratégica del MICM es fortalecer la articulación y los encadenamientos productivos de la economía dominicana. Esta apuesta es considerada como uno de los más importantes instrumentos de la política industrial y comercial, ya que sus logros están destinados a generar efectos positivos sobre casi todos los factores críticos que pueden impulsar la economía dominicana. Hay dos aspectos complementarios, intrínsecamente relacionados, en la apuesta. Por un lado, la coordinación entre empresas, a partir de la complementariedad, basada en ventajas que no se pueden alcanzar individualmente, a través de formas diversas de asociación, así como la articulación con centros de conocimiento y entidades públicas de apoyo. Por otro, el fortalecimiento y despliegue de encadenamientos entre empresas en torno a los diversos procesos productivos que tienen lugar en el país -sean orientados a la exportación o al mercado doméstico- y las externalidades positivas que estos ocasionan. Ambos constituyen elementos clave de una estrategia que puede tener un impacto significativo en la sustentabilidad y crecimiento de las empresas, a partir de un incremento de productividad y competitividad, así como en la vigorización del entramado económico general, con esperables consecuencias positivas en términos de valor agregado y empleo.

#### SITUACIÓN ACTUAL

Se trata de un campo en el que la economía dominicana tiene grandes desafíos pendientes y mucho terreno por ganar. A pesar del comportamiento positivo de la economía en términos de crecimiento en las dos últimas décadas, el país se caracteriza por una estructura productiva con encadenamientos intersectoriales débiles y una exigua cultura asociativa.



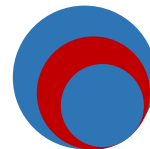
Más allá de los encadenamientos orientados al mercado interno, una deuda particularmente grave es el poco desarrollo de encadenamientos entre las empresas que operan en las zonas francas y las empresas nacionales. La mayor parte de las actividades económicas desarrolladas en las zonas francas están aisladas del resto de la economía. Según el Banco Central<sup>11</sup>, el 81% de las materias primas utilizadas por las empresas ubicadas en las zonas francas provienen de fuera de República Dominicana. Tan solo el 7% de insumos provienen de empresas nacionales ubicadas fuera de zonas francas, en tanto que el 12% son adquiridos dentro de las mismas; la situación se agudiza en los sectores de tecnología media-alta en los que los insumos domésticos descienden a menos del 3%. La mayor parte de la maquinaria utilizada por estas empresas es también importada<sup>12</sup>. La mayor sofisticación de los procesos de manufactura -si bien ha aumentado el valor agregado interno que se genera en el país- no ha contribuido a desarrollar mayores encadenamientos internos. Ante requerimientos más complejos, la ausencia de suplidores o los problemas de calidad y cumplimiento de normas, consolida la tendencia a la importación de insumos, de modo que no se están supliendo productos críticos para estas industrias, tan solo bienes de bajo valor agregado, como el de empaque y el embalaje exterior.

#### ENCADENAMIENTOS Y MERCADO LABORAL

De este modo, la debilidad de los encadenamientos hace que la capacidad de atraer inversión extranjera no se vea acompañada del aprovechamiento de sus posibles externalidades positivas. No introducen mayor dinamismo en la economía doméstica ni movilizan recursos y factores que permitan la difusión de innovaciones en los sistemas productivos. Para ello es necesario estimular el surgimiento de suplidores que produzcan insumos más especializados y generen un ecosistema productivo más integrado que eleve los niveles de productividad dominicana y permita otros efectos indirectos como el derrame tecnológico. Caso contrario, se puede acentuar el comportamiento de enclave, manteniendo una significativa adquisición de insumos en el exterior y una importante fractura en la economía.

<sup>11</sup> Banco Central de la República Dominicana (2014): "El Reto de las Zonas Francas con el Cambio en las Reglas de Juego en 2015," Análisis de Coyuntura Internacional, No. 29.

<sup>12</sup> El 87% del total de la maquinaria adquirida por las empresas de zonas francas es importado. En el caso de calzado, asciende a 94%; en terminaciones de productos textiles, llega a 90%, en tanto que, en productos farmacéuticos, medicinales, químicos y botánicos, es de 75%.

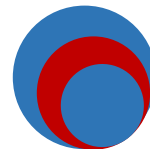


Desde el punto de vista del empleo, un estudio reciente de CEPAL<sup>13</sup> determina que los sectores de la economía dominicana, en su gran mayoría, registran una capacidad de generar empleos directos muy superior a la de crear empleos indirectos. Los tres sectores generadores netos de empleo indirecto son alimentos, bebidas y tabaco, construcción y turismo. Señala que para dinamizar el mercado laboral se precisan dos requisitos: que los sectores económicos exhiban importantes encadenamientos hacia atrás (es decir, que las compras de insumos intermedios a los restantes sectores económicos del país sean lo suficientemente importantes como para generar enlaces intersectoriales significativos) y que la matriz de insumo-producto de transacciones domésticas se encuentre lo más conectada posible, es decir, que no existan sectores aislados del resto del aparato productivo nacional. Los sectores con encadenamientos domésticos intersectoriales hacia atrás más elevados son alimentos; bebidas y tabaco; turismo; construcción, sustancias y productos químicos y ganadería, silvicultura y pesca. En tal sentido, constituyen buenos candidatos para lograr dinamizar el nivel de actividad económica y el empleo en el corto plazo. En los sectores de zona franca, se evidencia, en cambio, un alto encadenamiento de las importaciones intermedias, lo que refleja la necesidad de contar con insumos intermedios importados a objeto de completar su proceso productivo. Los bajos encadenamientos domésticos intersectoriales que exhiben estos sectores sugieren una escasa interacción con el sistema productivo doméstico nacional, fuera de zona franca.

La promoción de los encadenamientos productivos constituye uno de los más importantes instrumentos de política industrial, a través de los cuales las empresas adquieren conocimientos, generan transferencia de información y tecnología y logran acceder a nuevos mercados e insertarse en cadenas globales de valor. Para poder avanzar en este sentido es necesario profundizar la identificación y análisis de los vínculos productivos al interior de la economía dominicana, estudiando en detalle el proceso de producción en cuanto al requerimiento de insumos/productos de un sector

---

<sup>13</sup> Rodolfo Minzer, Indira Romero y Roberto Carlos Orozco, "Análisis estructural de la economía dominicana: el mercado laboral", CEPAL, Documentos de Proyectos, México, julio de 2017.



desde otros sectores, a nivel nacional e internacional (en el caso de los insumos intermedios importados). A su vez es necesario analizar, a nivel micro y junto a sus protagonistas, las restricciones que en todos sus eslabones condicionan el despliegue de los encadenamientos que se consideren estratégicos, ya sea en términos de valor agregado, de potencial exportador, de impacto en el empleo o de oportunidades de asimilación de derrame tecnológico.

#### LOS DESAFÍOS

Sobre esa base, es necesario actuar decididamente con el propósito de fortalecer la articulación y los encadenamientos productivos de la economía dominicana, tanto aquellos que se vinculan con productos orientados al mercado doméstico como aquellos relacionados con las exportaciones. Especial énfasis se le dará a los encadenamientos entre la economía nacional y las empresas radicadas en las zonas francas. Las estrategias que se desarrollarán implicarán intervenciones específicas destinadas a conectar y desarrollar empresas a través de múltiples acciones apropiadas a cada caso.

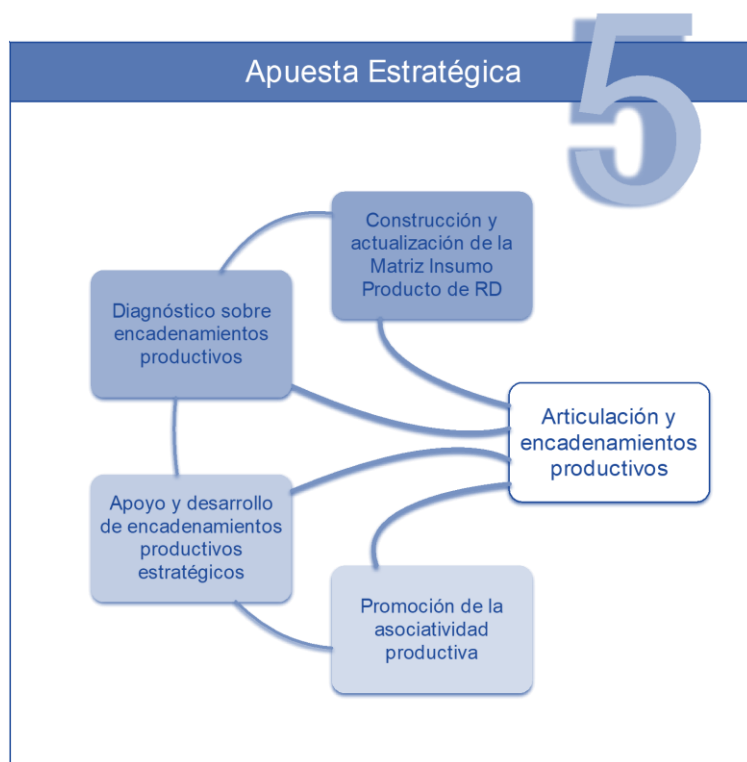
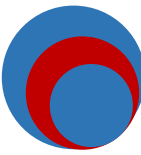


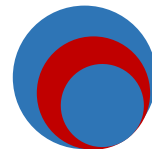
Figura 9: Apuesta estratégica 5, factores críticos



Un foco de particular importancia en esta estrategia está vinculado a las MIPYMES, ya que las microempresas operan con niveles muy bajos de encadenamiento, atendiendo principalmente a clientes de su entorno inmediato. Y las PYMES, a su vez, si bien tienen una mayor diversidad de clientes, algunas son proveedoras del gobierno y unas pocas manufactureras llegan incluso a exportar, su nivel de encadenamiento también es muy reducido. Llama la atención además que -a pesar de la intensa actividad desarrollada por el MICM y otras instituciones del sector- se registra una reducida participación de las PYMES en los programas de apoyo vinculados a la asociatividad y los encadenamientos, así como al suministro de información para identificar mercados en el extranjero donde puedan colocar sus productos.

- & -





## Apuesta Estratégica 6.

### Acceso a Mercados Internacionales

#### DESCRIPCIÓN

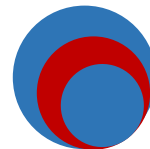
La sexta apuesta estratégica del MICM es garantizar el conocimiento al sector productivo de bienes y servicios en el país, de las oportunidades que brindan los mercados internacionales para la oferta exportable de país. Este conocimiento permite a las empresas diseñar estrategias para, con el apoyo del Viceministerio de Comercio Exterior y sus dependencias, lograr el acceso a los mercados de interés, contribuyendo de esta manera, con la cultura de internacionalización de las empresas.

#### LOS ACUERDOS COMERCIALES

El país es signatario de cinco (5) acuerdos comerciales, que le brindan facilidades de integración económica con cuarenta y nueve (49) países, a saber:

A) El Acuerdo de Alcance Parcial entre la República Dominicana y la República de Panamá (AAP RD-PA), suscrito el 17 de julio de 1985 y que se encuentra en vigencia desde el 2 de noviembre de 2003. Este acuerdo otorga preferencias arancelarias a un número limitado de bienes. A su vez, permite a los bienes provenientes de zonas francas ingresar a Panamá o a la República Dominicana libres de arancel siempre y cuando estén abarcados en este instrumento. Cabe destacar que para el 2018 se debe agotar el debido proceso para la extensión o renovación de este instrumento comercial.

B) El Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana y Centroamérica (TLC RD-CA), el cual abarca mercancías, servicios e inversión. Entró en vigencia en el año 2002, y su calendario de desgravación para el comercio de bienes concluyó en el año 2004, con lo que actualmente, el 98% de las líneas arancelarias de la República

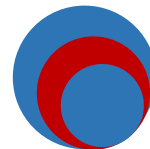


Dominicana ha sido liberalizada, quedando excluidos los frijoles, el arroz, los licores, el tabaco, la harina de trigo, el azúcar, entre otros productos.

C) El Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana y la Comunidad del Caribe (TLC RD- CARICOM). En este Acuerdo, todos los países que forman parte de la CARICOM participan, con la excepción de la Mancomunidad de Bahamas y la República de Haití. En virtud del acuerdo y el protocolo, las Partes debían eliminar los aranceles sobre todos sus productos, con algunas excepciones, a partir de la entrada en vigor del acuerdo, y en algunos casos desde el año 2004. A la fecha, esto aún no se aplica para los países menos desarrollados de la CARICOM, los cuales no están obligados a reducir sus aranceles para los productos provenientes de la República Dominicana hasta el año 2005, fecha a partir de la cual se podía solicitar una revisión para su aplicación. En este aspecto, destacamos que República Dominicana ha solicitado dicha revisión considerando que es la puerta de acceso para acceder a los mercados caribeños y diversificación de productos dentro de la región. Actualmente se encuentra en proceso de coordinación con sus socios comerciales para poder iniciar la referida revisión técnica. El 96% de las líneas de la República Dominicana están libres de arancel para los países de la CARICOM. Las líneas excluidas del acuerdo por la República Dominicana incluyen cebollas, ajos, frijoles, cocos y arroz. Los productos provenientes de las zonas francas tampoco están sujetos a preferencias.

En materia de servicios, el acuerdo y su protocolo definen el marco jurídico para la liberalización gradual del comercio de servicios entre las Partes y la negociación de las listas de compromisos. Sin embargo, estas listas no han sido negociadas, por lo que en la práctica el único instrumento jurídico que define los compromisos sobre el comercio de servicios entre la República Dominicana y los países de la CARICOM es el Acuerdo de Asociación Económica entre los Estados Miembros del Foro del Caribe y la Comunidad Europea

D) Los acuerdos de mayor alcance son el Acuerdo de Asociación Económica entre los Estados Miembros del Foro del Caribe y la Comunidad (AAE CARIFORO-CE), EPA por sus siglas en inglés. El EPA es uno de los Acuerdos Comerciales más ambiciosos negociados por la República Dominicana, orientado hacia el desarrollo que dispone mecanismos de



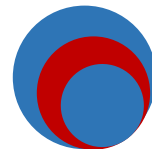
cooperación, permitiendo gran flexibilidad para que los países Parte cumplan con los compromisos consagrados en forma gradual.

Su implementación presenta grandes desafíos, ya que el acuerdo toma en consideración varios sectores, actores, variables económicas, sociales y políticas que son casi imposibles de separar claramente. Podemos afirmar que el EPA ha brindado la oportunidad de desarrollar un mayor flujo comercial entre ambos bloques de países, y ha permitido definir acciones para establecer políticas de desarrollo más estables. Queda pendiente desarrollar de igual modo el intercambio de servicios en el marco del acuerdo, así como atender las provisiones del mismo en cuanto a una mayor integración regional de los países del CARIFORO. Esto último está pendiente de cumplimiento, y en ese contexto queda como tarea definir acciones para desarrollar el comercio intra-CARIFORO, ya que este intercambio comercial presenta montos pequeños con respecto al valor absoluto del comercio total.

E) Por último, el Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana-Centroamérica- Estados Unidos de América (DR-CAFTA), se presenta como el instrumento comercial más importante para el país, tanto en lo que se refiere a exportaciones como importaciones, dada la presencia de Estados Unidos. Es importante resaltar que, a partir de los compromisos asumidos en este Acuerdo, la República Dominicana se abocó a la modificación de su legislación en lo que se refiere a compras gubernamentales y propiedad intelectual, por mencionar algunas áreas, lo cual hoy por hoy contribuye al fortalecimiento institucional, la transparencia y la mejora del clima de negocios en el país.

#### SITUACIÓN ACTUAL

A pesar de los logros obtenidos en materia de diversificación y fortalecimiento de algunos aspectos de calidad e inocuidad del sector exportador de nuestro país, así como la diversificación de la producción y de los mercados destino, todavía quedan grandes brechas estructurales que vencer frente a importantes socios comerciales. Estos desafíos incluyen el desarrollo de inteligencia de mercado que permita un análisis con alto grado de sistematización que coadyuve la toma de decisiones y apuestas de valor en materia de exportación y desarrollo y la mejor administración e implementación de los tratados, por mencionar algunos. Esta necesidad se intensifica de cara al proceso de desgravación total de



algunos productos agrícolas sensibles, los cuales contaban con un periodo de gracia en la liberalización en el marco de los acuerdos, que está llegando a su culminación.

#### LOS DESAFÍOS

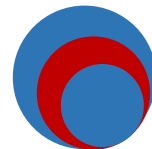
Los desafíos en materia de identificación de oportunidades de mercados van de la mano con las apuestas estratégicas relacionadas con calidad, desarrollo de PYMES, productividad y competitividad, así como el desarrollo de cadenas de valor. Asimismo, no podemos dejar de lado la necesidad de coordinación intra e inter sectorial, como la intra e interinstitucional, a fin de consensuar de manera estratégica acciones integrales que permitan dar un salto en el abordaje y resultados de nuestro país en materia de comercio exterior.

De la mano de los elementos antes mencionados se encuentran los acuerdos en materia de inversiones los cuales no se han traducido en fomento de la inversión extranjera directa, y mucho menos de inversión dedicada a sectores con particular interés de desarrollo para el país. En ese mismo orden, y de cara a los compromisos y mecanismos asumidos en estos acuerdos, la concientización de los diversos sectores del país en cuanto a los elementos que intervienen en el establecimiento de disputas en contra el Estado, es una tarea de grandes implicaciones económicas. En ese sentido, la DICOEX tiene un foco especial dedicado a este campo de acción, lo que ha desarticulado en una etapa preliminar potenciales disputas inversionista-Estado a través de su arduo trabajo preventivo. La continuación y profundización de estos esfuerzos es una tarea prioritaria en el campo de las relaciones económicas internacionales.

Para el aprovechamiento adecuado de esta oportunidad apostamos a un diálogo interno intersectorial (Estado, empresas, academia) que homogenice nuestro discurso y brinde un contexto integrado y coherente para establecer un plan estratégico nacional en ese sentido.

- & -





## Apuesta Estratégica 7.

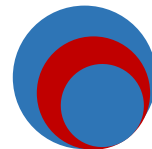
### Desarrollo de la Infraestructura de la Calidad

#### DESCRIPCIÓN

La séptima Apuesta Estratégica del MICM está referida al desarrollo de la Infraestructura de la Calidad (IC); es decir, avanzar en el funcionamiento efectivo del Sistema Dominicano para la Calidad (SIDOCAL). Es ampliamente conocida la importancia de contar con leyes, normas y procedimientos para la medición, normalización y ensayos, que aseguren la calidad en los procesos, productos y servicios, para su comercialización en los mercados nacional y de exportación, que garanticen la salud y protejan al consumidor y al medio ambiente; previniendo las barreras al comercio.

Desde julio de 2012, con la entrada en vigor de la Ley 166-12, en el país se cuenta con una nueva y mejorada institucionalidad en términos de “Gobernanza” de las políticas públicas en materia de calidad. Este nuevo marco normativo hace propio el Acuerdo de Obstáculos Técnicos al Comercio (OTC) asumido por el país ante la Organización Mundial del Comercio (OMC), además de redefinir con precisión otras normas, reglamentos técnicos y procedimientos de las anteriores leyes 602-77 de normalización y 3925-54 de metrología, y sus modificaciones.

A partir del periodo citado se ha ido avanzando e implementando acciones que han mejorado los resultados en términos de *normalización, metrología y evaluación de la conformidad*. Gracias al proceso de armonización de las normas, se han disminuido las barreras comerciales existentes entre la República Dominicana con los países del Caribe, lo que garantiza un mayor acceso a dicho mercado; por igual se ha avanzado en la revisión y armonización de acuerdos técnicos de compatibilidad y equivalencia en procesos y productos, tales como el etiquetado de productos en general y pre-empacados, mango, ron, banano y papel higiénico, entre otros. También se ha puesto en funcionamiento un programa dinámico de



incorporación de herramientas y equipos de calibración con altos estándares de calidad y precisión, que brinda servicios a los diferentes sectores económicos. Se ha iniciado el proceso de acreditación de los Organismos de Evaluación de la Conformidad, a través del apoyo de la Entidad Mexicana de Acreditación (EMA).

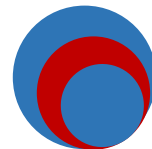
Un hecho relevante a destacar es que mediante la resolución 19, se aprobó el ingreso del país como miembro de pleno derecho a la Asamblea General de la ISO, en Ginebra, Suiza. Esto evidencia el reconocimiento de la comunidad internacional a los avances del país en materia de la implementación del SIDOCAL. Este hecho garantiza la participación del país en los comités de análisis, discusión, diseño y elaboración de normas de calidad, junto a miles de expertos mundiales, organismos técnicos, gobiernos, universidades, asociaciones de consumidores, organizaciones laborales y otros, además de acceder a programas de generación de capacidades para las autoridades dominicanas, procesos de educación e investigación en temas de calidad.

Si bien es cierto y reconocido por organismos nacionales e internacionales que se ha avanzado en la implementación del SIDOCAL, no menos cierto es que los esfuerzos deben ser redoblados, ya que la calidad en los procesos, productos y servicios es una condición necesaria para la inserción competitiva del país a los esquemas globales, regionales y bilaterales de comercio, y a la protección de los consumidores y el medio ambiente.

#### LOS DESAFÍOS

De ahí que, para lograr lo anterior se debe pasar por un conjunto de acciones estratégicas de políticas públicas, las cuales requieren de la colaboración y el consenso de los sectores público y privado, las organizaciones no gubernamentales (ONG), universidades, y los organismos internacionales, entre otros.

Las acciones de política en materia de calidad deben orientarse en relación con: i) dar a conocer y fomentar en toda la geografía nacional la cultura de la calidad, ii) alinear las intervenciones públicas relacionadas a la mejora de la calidad a los sectores nacionales con mayor vocación exportadora y de generación de valor agregado, iii) desarrollar capacidades empresariales, del sector público y de los consumidores para la



observación y el cumplimiento de las normas, iv) avanzar en la instauración del sistema de metrología legal e industrial y v) mejorar la coordinación de la elaboración, adopción, publicación, oficialización y divulgación de las

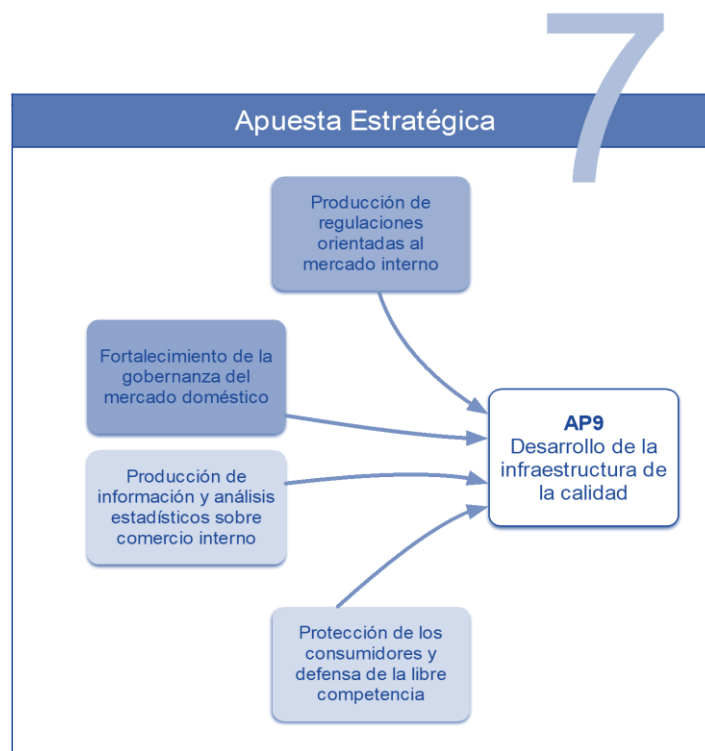
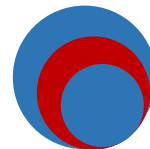


Figura 11: Apuesta estratégica 7, factores críticos

normas técnicas para la reglamentación de la evaluación de la conformidad, que contribuyan con la facilitación y ampliación de los volúmenes de comercio y la inserción competitiva de los productos dominicanos en los mercados mundiales.







## Apuesta Estratégica 8.

### Fomento y regulación del mercado interno

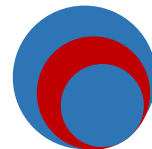
#### DESCRIPCIÓN

La octava Apuesta Estratégica del MIC está orientada a promover el desarrollo del mercado interno dominicano y mejorar su regulación, a efectos de asegurar el acceso a bienes y servicios de calidad, el comercio justo, la competencia en igualdad de condiciones y oportunidades, la transparencia de los mercados, la eficiencia económica y el bienestar general.

Para ello es necesario analizar y producir de manera permanente regulaciones orientadas al mercado interno, en general, y a los mercados particulares que lo componen. Pero además es necesario promover y defender la competencia en dichos mercados para hacer más eficiente la economía nacional en beneficio de todos los ciudadanos. Es preciso garantizar que todos aquellos agentes económicos que quieran entrar a los mercados puedan hacerlo, sin resistencias que obstaculicen su ingreso. Las barreras que condicionan la vitalidad de un tejido comercial diverso y eficiente son las frecuentes prácticas anticompetitivas provenientes de empresas ya existentes.

Un desafío complementario es la protección de los consumidores. Esto exige, en primer lugar, una permanente vigilancia de los mercados para asegurar que los consumidores y usuarios reciban productos y servicios de calidad a precios razonables. Por otra parte, implica también promover en los ciudadanos el desarrollo de competencias vinculadas a la toma de decisiones responsables en materia de consumo.

Esta tarea no es un desafío de un solo organismo ni tampoco exclusivo del sector público, se trata de un reto que involucra a diversos actores. Por ello, uno de los aspectos estratégicos de esta apuesta es lograr el adecuado



funcionamiento de la gobernanza del sector. En primer lugar, logrando una clara orientación estratégica de la política pública y un alto nivel de consistencia en el accionar de los organismos públicos involucrados, tanto el MICM y sus instituciones adscriptas orientadas a la defensa del consumidor (PRO-CONSUMIDOR) y la defensa de la libre competencia (PRO-COMPETENCIA), como los organismos públicos vinculados a los diversos mercados particulares de bienes y servicios. En una segunda instancia, compartiendo objetivos, compromisos y coordinación de esfuerzos con organizaciones no estatales: asociaciones de consumidores, cámaras de comercio, entidades empresariales, entre otras.

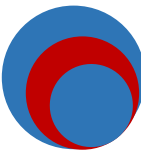
Se vuelve imprescindible analizar la actividad comercial e identificar obstáculos en las cadenas de comercialización. Esto implica conocer el desempeño del sector y sus características: amplitud, canales y márgenes de comercialización, particularidades de la intermediación, seguridad en los productos, regímenes de garantía, indicadores de precios, entre otros. Resulta entonces primordial generar información y análisis estadísticos de calidad sobre el comercio interno para lo cual se promoverán alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas que produzcan datos relevantes relacionados con el funcionamiento del mercado doméstico.

También será necesario mejorar el registro de las empresas comerciales, no sólo porque dicha base de datos posibilita la producción de información, sino también porque permite la clasificación de las empresas y su posterior certificación<sup>14</sup>.

Será necesario también renovar las estrategias e intensificar las acciones que promuevan el desarrollo y sostenibilidad de las unidades productivas nacionales, para fortalecer el comercio local de bienes y servicios, mediante alianzas público-privadas que contribuyan a dinamizar los diferentes sectores productivos y promover nuevas formas de comercio que permitan

---

<sup>14</sup> Esta certificación, en el caso de las MIPYMES que cumplan con los parámetros y requisitos establecidos en la Ley 488-08 y en Reglamento No. 543-12 les posibilita el acceso a las compras y contrataciones del Estado (se establece un 20% preferencial del presupuesto anual de los organismos públicos para estos fines); también les permite el acceso a la asistencia y capacitación técnica ofrecida por las diferentes instituciones que articulan los programas de fomento y desarrollo de las MIPYMES.



acercar los fabricantes a los consumidores, eliminando costos intermedios e incrementando la competencia.

Por último, en estrecha relación con el planteo de la Apuesta Estratégica 9, la incorporación plena de la cultura de la calidad constituye una de las principales herramientas que coadyuvará con el desarrollo y fortalecimiento del mercado interno dominicano.

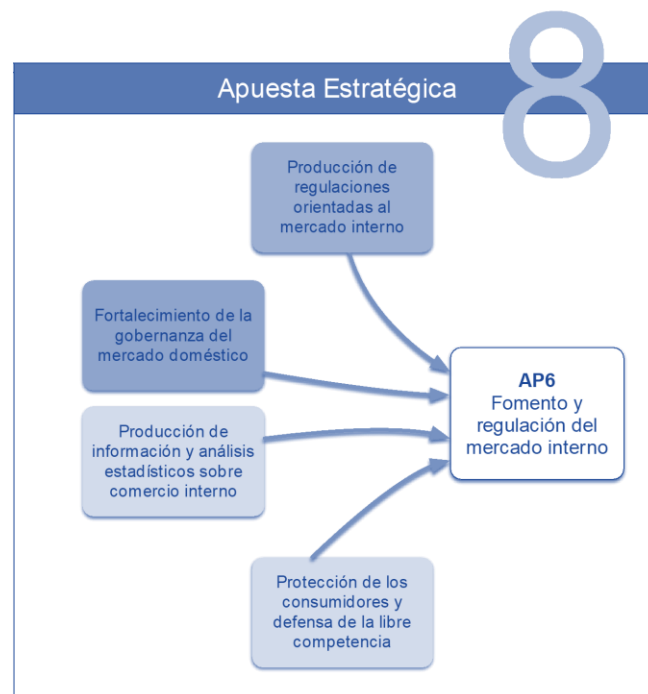
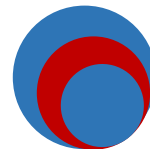


Figura 12: Apuesta estratégica 8, factores críticos





## Apuesta Estratégica 9.

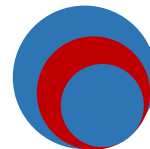
### Suministro de combustibles diversificado y confiable

**DESCRIPCIÓN** La novena Apuesta Estratégica del MICM es garantizar un suministro de combustibles confiable, diversificado, a precios competitivos y en condiciones de sostenibilidad ambiental, generando confianza en los consumidores sobre la calidad y la cantidad de los productos comercializados al detalle.

El sector combustible cuenta actualmente con 35 distribuidoras mayoristas de gasolinas, gasoil, fuel oíl, avtur, kerosene; tres distribuidoras mayoristas de avtur y avgas; 95 distribuidoras mayoristas de gas licuado de petróleo (GLP) y 12 distribuidoras mayoristas de gas natural. Éstas se encargan de abastecer el parque vehicular dominicano -aproximadamente 3,8 millones de unidades<sup>15</sup>-. Es importante, también, el suministro de combustibles para la generación de electricidad y para la industria. La demanda de gas natural ha ido en aumento y de manera particular el destinado a la generación de energía eléctrica, Con la entrada en operación de las nuevas plantas a carbón, se incrementará significativamente el uso del carbón mineral en la generación de electricidad.

La cadena de comercialización y distribución de combustibles líquidos se inicia con la entrada en puerto de los buques cargueros, los cuales transportan crudos y derivados desde los países productores hasta nuestros puertos. Además, el Estado cuenta con una refinería de petróleos (Refidomsa) en Haina dónde se refina petróleo para incluirlos en la canasta de oferta de hidrocarburos al mercado local.

<sup>15</sup> Más de la mitad de las unidades son motocicletas (54.3%) y el resto corresponde a automóviles y otros vehículos privados (44.12%). La mayor parte de los vehículos se concentran en el Distrito Nacional, Santo Domingo y Santiago de los Caballeros.



El consumidor, sin embargo, manifiesta poca confianza en la calidad y cantidad de los combustibles servidos en las estaciones de expendio. Se tiene la percepción de que algunos detallistas de combustibles adulteran y degradan el producto.

Por otra parte, la diversidad de combustibles ofrecida por el sistema de suministro continúa siendo muy baja, siendo mínima la participación de combustibles no convencionales en la canasta.

Con el propósito de crear confianza en este mercado es necesario redoblar los esfuerzos en el control de los procesos y procedimientos que impactan sobre la calidad y la cantidad de los productos comercializados al detalle, estableciendo un mayor y mejor control cuantitativo y volumétrico en las estaciones de expendio, ya que el consumidor no tiene forma alguna para comprobar la calidad del combustible ni la veracidad de los datos de cantidad suministrados en las bombas. La comercialización de los combustibles es un servicio público que debe ser garantizado por el Estado, asegurando estándares que satisfagan las exigencias del consumidor y tomen en cuenta las implicaciones económicas y medioambientales.

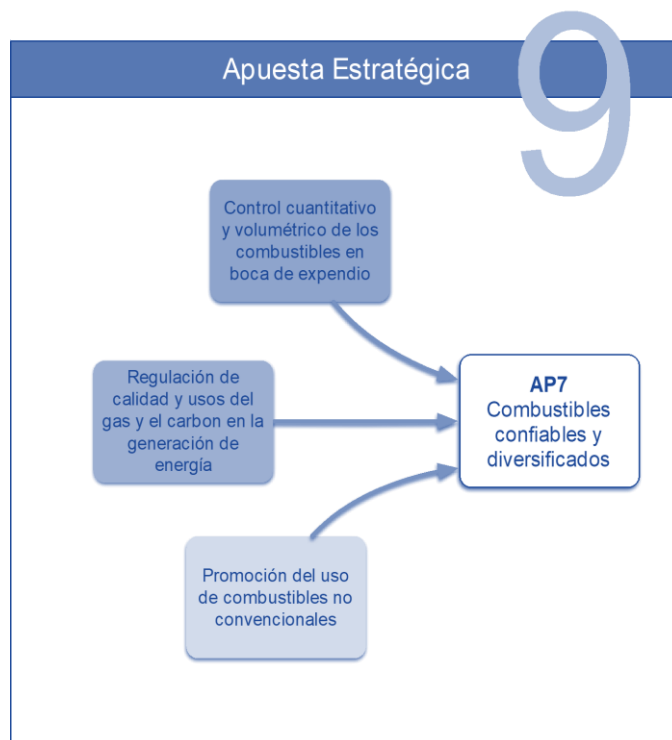
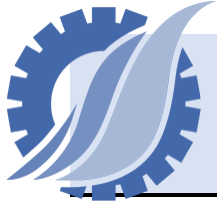
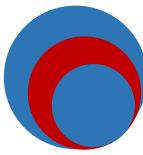


Figura 13: Apuesta estratégica 9, factores críticos



Por otra parte, es necesario establecer regulaciones sobre la calidad y uso del gas y del carbón destinado a la generación de energía eléctrica, ya que actualmente se registran importantes vacíos normativos.





## Apuesta Estratégica 10.

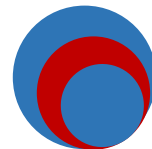
### Desarrollo de las capacidades institucionales del MICM

**DESCRIPCIÓN** El MICM es la institución gubernamental responsable de formular y aplicar la política de fomento industrial y comercial de la República Dominicana. Para tales fines, en su arreglo organizacional dispone de estructuras funcionales enfocadas en áreas como desarrollo industrial, comercio exterior, comercio interno, zonas francas, así como otras áreas integradas en viceministerios y direcciones.

El Ministerio ha estado enfocado en un proceso de reorganización desde el 2011, a través del cual se diseñó una macroestructura que está funcionando desde ese entonces, no obstante, no fue hasta el 2017 que fue aprobada la ley 37-17 que aprueba formalmente el cambio de estructura. A raíz de la aprobación de la ley, se procedió a elaborar el reglamento orgánico que está pendiente de ser aprobado mediante decreto, y se está esperando poder entregar la estructura organizacional actualizada para aprobación e instalación formal.

En términos generales, el Ministerio se encuentra aún, abocado en los procesos de mejoramiento institucional relacionados a las certificaciones de calidad, normas de control interno, modelo de calidad CAF, Carta Compromiso, entre otros temas relacionados a la Gestión. Es importante destacar que, durante este periodo se han estado instalando prácticas de gestión de calidad a través de estos instrumentos ya mencionados.

No obstante, se destacan todavía muchas oportunidades de mejora, en relación a las interrelaciones internas e intrasectoriales, mejoramiento de procesos, incremento de productividad, automatización, liderazgo sectorial, etc. El tema de la no disponibilidad de una locación centralizada afecta también las relaciones y la gestión de procesos ágil y eficiente. Esto, está siendo trabajado y se está en espera de la mudanza hacia un nuevo local,



preparado para la ubicación de todo el personal del MICM en Santo Domingo,

Un análisis realizado por el Banco Mundial, arrojó ciertas oportunidades de mejoras. Entre ellas se señala que el MICM está falta de un modelo de gestión interno eficiente, con la definición de las funciones pertinentes, las capacidades adecuadas y que la entidad se encuentre alineada hacia una misma dirección. La visión estratégica de la entidad debe ser soportada por una estructura que permita transformar sus metas en acciones concretas. Asimismo, se debe contar con una alineación horizontal a través de los diferentes viceministerios de manera que se aprovechen las oportunidades de sinergias dentro de la organización, motivo por el cual se deben diseñar mecanismos de coordinación eficientes.

Se observan también, ciertas oportunidades de mejora en su alineación, tanto vertical como horizontal con relación a las funciones internas. Se menciona una falta de claridad en la distribución actual de funciones, un desbalance en la distribución de recursos, además de una falta de coordinación y cohesión dentro de los diferentes Viceministerios.

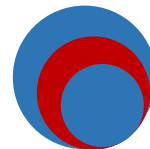
En el mismo tenor, el Banco Mundial identifica una clara concentración de decisiones operativas en el Despacho del Ministro. En la actualidad, debajo del Ministro, hay una estructura de más de 19 unidades de reporte directo, lo cual genera una carga operativa al Ministro quien requiere ocupar su tiempo en el direccionamiento estratégico y político de la entidad.

Por otro lado, el Banco Mundial menciona las oportunidades de mejoras en los procesos de articulación sectorial. En este aspecto, se identifican algunas duplicidades o solapamientos de funciones en los propósitos de algunas instituciones adscriptas con el Ministerio.

El Banco Mundial también señala la poca formalidad en los conductos regulares para el escalamiento de las decisiones, lo cual genera que los Viceministros no estén vinculados en tomas de decisiones relevantes para su área y en ocasiones se generen cargas innecesarias también al Ministro.

Se destaca también una centralización del presupuesto en el Despacho del Ministro. El Ministerio requiere realizar una redistribución de nómina y





gastos, según el direccionamiento estratégico y áreas sustantivas con la finalidad de transparentar los gastos por producto y resultados.

Otra oportunidad encontrada es la necesidad de fortalecer el rol del liderazgo para definir las políticas de desarrollo productivo.

Adicionalmente, los diferentes diagnósticos que se han realizado en el MICM han arrojado como resultado la importancia de automatizar los procesos de servicio y gestión en la organización. El MICM en la actualidad carece de sistemas robustos que permitan ofrecer servicios de manera ágil, eficiente en diferentes canales de comercialización, incluyendo los digitales, siendo este aspecto, vital para los programas de República Digital que lleva el gobierno como prioridad nacional.

Así también se encuentran los procesos de gestión y financieros que no cuentan con sistemas automatizados que permiten agilizar los resultados esperados, transparentar las operaciones y generar una mayor productividad y eficiencia en el uso de los recursos del Estado.

Se podría indicar que, en términos de agilidad organizacional, el Ministerio carece de un sistema de gestión apropiado que permita:

- Responder a las necesidades de los usuarios de manera oportuna.
- Reducir los tiempos de los procesos estratégicos, administrativos y operacionales.
- Gestionar los cambios prudentemente
- Integrar las opiniones de los clientes a los procesos
- Gestionar los riesgos de manera ágil y certera.
- Eliminar silos organizacionales
- Entre otros.

- 2 -



# III.

## Las operaciones del Plan



El Plan Estratégico Institucional del MICM consta de 18 operaciones que contribuyen, en mayor o menor medida, al logro de sus apuestas estratégicas. En general, se trata de operaciones que involucran a diversas áreas de la institución, demandando un alto grado de coordinación interna.

		AP1	AP2	AP3	AP4	AP5
		Fortalecer la cultura emprendedora	Formalización de las MIPYMES	Acceso de las MIPYMES al financiamiento	Productividad de las empresas	Articulación y encadenamientos productivos
Op1	Fomento del emprendimiento	ALTA	MEDIA			
Op2	Articulación y fortalecimiento del ecosistema emprendedor	ALTA	MEDIA			
Op3	Promoción de la formalización empresarial y ampliación de los servicios de <i>Formalizate</i>	MEDIA	ALTA	MEDIA	MEDIA	
Op4	Plataforma de orientación financiera para MIPYMES	MEDIA	MEDIA	ALTA	MEDIA	
Op5	Regulaciones que favorecen el acceso al crédito ( <i>garantías inmuebles y factoring</i> )	MEDIA	MEDIA	ALTA	MEDIA	
Op6	Orientación y articulación de políticas de desarrollo industrial y comercial	MEDIA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	MEDIA
Op7	Fortalecimiento de las competencias gerenciales en empresas de sectores clave				ALTA	ALTA
Op8	Mejora de los procesos productivos en empresas de sectores clave				ALTA	ALTA
Op9	Promoción de la asociatividad empresarial	MEDIA		MEDIA	ALTA	ALTA
Op10	Construcción y actualización de la Matriz Insumo Producto					ALTA
Op11	Apoyo al desarrollo de encadenamientos productivos estratégicos				MEDIA	ALTA
Op12	Análisis del mercado interno y producción de regulaciones					
Op13	Control de la comercialización de los combustibles					
Op14	Promover el desarrollo de la institucionalidad del sistema de calidad	MEDIA	MEDIA	MEDIA	ALTA	ALTA
Op15	Identificación de barreras no arancelarias en el comercio de mercancías					
Op16	Iniciativas interinstitucionales para facilitar el comercio					
Op17	Fomento a la cultura de gestión organizacional moderna	MEDIA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	MEDIA
Op18	Automatización Procesos Organizacionales del MICM	MEDIA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	MEDIA



		AP6	AP7	AP8	AP9	AP10
		Acceso a mercados internacionales	Desarrollo de la infraestructura de la calidad	Fomento y regulación del mercado interno	Suministro de combustibles diversificado y confiable	Desarrollo de las capacidades institucionales
Op1	Fomento del emprendimiento					
Op2	Articulación y fortalecimiento del ecosistema emprendedor					
Op3	Promoción de la formalización empresarial y ampliación de los servicios de <i>Formalízate</i>					
Op4	Plataforma de orientación financiera para MIPYMES					
Op5	Regulaciones que favorecen el acceso al crédito (garantías inmuebles y <i>factoring</i> )					
Op6	Orientación y articulación de políticas de desarrollo industrial y comercial	MEDIA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	MEDIA
Op7	Fortalecimiento de las competencias gerenciales en empresas de sectores clave					
Op8	Mejora de los procesos productivos en empresas de sectores clave					
Op9	Promoción de la asociatividad empresarial					
Op10	Construcción y actualización de la Matriz Insumo Producto					
Op11	Apoyo al desarrollo de encadenamientos productivos estratégicos					
Op12	Análisis del mercado interno y producción de regulaciones			ALTA	MEDIA	
Op13	Control de la comercialización de los combustibles				ALTA	
Op14	Promover el desarrollo de la institucionalidad del sistema de calidad	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	
Op15	Identificación de barreras no arancelarias en el comercio de mercancías	ALTA				
Op16	Iniciativas interinstitucionales para facilitar el comercio	ALTA				
Op17	Fomento a la cultura de gestión organizacional moderna	MEDIA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	ALTA
Op18	Automatización Procesos Organizacionales del MICM	MEDIA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	ALTA



## Operación 1



### Fomento del emprendimiento

**OBJETIVO** Fortalecer las capacidades y competencias emprendedoras de la población dominicana, a efectos de incrementar las iniciativas emprendedoras en el país.

**DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN** A efectos de promover en la población dominicana el ecosistema emprendedor e incentivar la actividad emprendedora, el MICM intensificará en los próximos cuatro años el apoyo y realización de actividades de fomento del emprendimiento. De esta forma, los emprendedores del país podrán contar con un ecosistema que contenga los elementos esenciales para emprender.

Esta operación prevé diversas modalidades de intervención. La principal es apoyar a las instituciones y/o personas que están trabajando para fomentar el emprendimiento de una forma u otra. Esto permite al Estado dominicano formar parte de iniciativas locales e internacionales que dan soporte a necesidades de emprendedores en distintas etapas. De esta forma, el ecosistema se va fortaleciendo con más iniciativas, instituciones y lo más importante, emprendedores.

Otro componente de esta operación es el fomento de la cultura emprendedora en las escuelas, a través de acciones de capacitación a docentes y estudiantes, orientadas a favorecer el desarrollo educativo, social y productivo de jóvenes adolescentes.

Una segunda modalidad de intervención estará vinculada a la capacitación y asistencia técnica a través de consultorías dirigidas a propietarios y emprendedores potenciales para la creación y desarrollo de pequeñas y medianas empresas innovadoras y competitivas.



Una tercera modalidad de intervención estará vinculada a la capacitación y asistencia técnica a través de consultorías dirigidas a propietarios y emprendedores potenciales para la creación y desarrollo de pequeñas y medianas empresas innovadoras y competitivas.

Una muy importante modalidad será la intervención en comunidades locales a través de la capacitación de consultores en técnicas de desarrollo de emprendimientos validadas a nivel mundial (Lean Startup y Business Model Generation); la capacitación de emprendedores con iniciativas de nuevas empresas y la entrega de capital semilla no-reembolsable, a través de premios a los mejores proyectos de negocios.

Finalmente, se desarrollarán diversas acciones destinadas a promover el emprendimiento social, orientado a resolver problemáticas sociales, utilizando principios y herramientas empresariales, a través de un modelo de negocio sostenible que produce valor económico y genera cambio social.

#### ACCIONES

La operación se compone de cinco conjuntos de acciones:

1. Fomento a la Cultura Emprendedora en Escuelas (Aprender Para Emprender)
2. Desarrollo del Comportamiento Emprendedor –EMPRETEC–
3. Reto emprendedor
4. Fortalecimiento de capacidades emprendedoras
5. Fomento del Emprendimiento Social

#### PRODUCTOS

Los principales productos de esta operación son los siguientes:



Producto 1: Centros educativos difundiendo cultura emprendedora	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Centros educativos integrados al programa	146
Producto 2: Capacitación docente para la generación de capacidades y competencias emprendedoras	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Docente capacitado	480
Producto 3: Capacitación a alumnos en temas de emprendimiento	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Alumno capacitado	32.000
Producto 4: Capacitación a propietarios o potenciales emprendedores	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Emprendedor capacitado	5,400
Producto 5: Capacitación a coaches en nuevas metodologías y herramientas de emprendimiento	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Coache capacitado	400
Producto 6: Otorgamiento de capital semilla para proyectos	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Proyecto premiado	90



Producto 7: Asistencia a proyectos en incubación	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Proyecto asistido	S/D
Producto 8: Diplomados en emprendimiento social	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Personas diplomadas	300

UNIDAD  
RESPONSABLE

Dirección de Emprendimiento (Viceministerio de Fomento de las MIPYMES)

UNIDADES  
PARTICIPANTES

Dirección de Servicios de Apoyo a las Mipymes (Viceministerio de Fomento de las MIPYMES)

RELACIÓN CON LAS  
APUESTAS ESTRATÉGICAS

La Operación 1, Fomento del emprendimiento, contribuye de manera directa (contribución alta) con la Apuesta Estratégica 1 y de manera indirecta (contribución media) con las Apuestas 2 y 3.

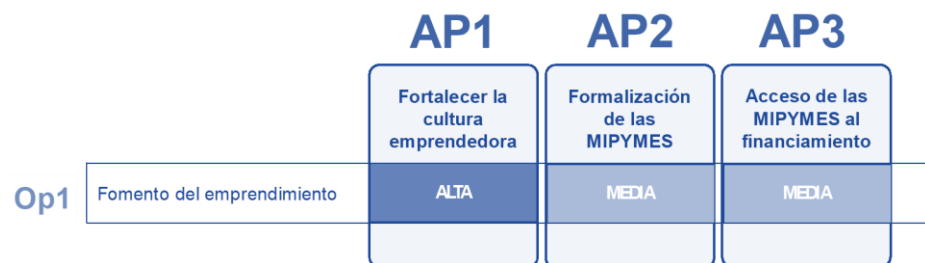


Figura 16: La Operación 1 y su contribución a las apuestas estratégicas del MICM





## Operación 2



### Articulación y fortalecimiento del ecosistema emprendedor

**OBJETIVO** Fortalecer la dimensión institucional del ecosistema emprendedor, a efectos de potenciar su capacidad, alcance y cobertura.

**DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN** Con el propósito de potenciar la capacidad alcance y cobertura del ecosistema emprendedor, esta operación buscar articular las diferentes instituciones gubernamentales y no gubernamentales –agencias públicas, instituciones académicas y cámaras empresariales, entre otras– para desarrollar las actividades de la Red Nacional de Emprendimiento. Las acciones comprenden la elaboración del plan operativo anual de la Red, la elaboración de la Estrategia Nacional de Emprendimiento 2018-2022, la incorporación de nuevos actores, el apoyo a las iniciativas de los miembros de la Red, así como iniciativas de capacitación de emprendedores e inversionistas, entre otras.

A su vez, se implementará el Programa Nacional de Desarrollo y Fortalecimiento de Redes Provinciales de Apoyo al Emprendimiento que buscará articular los distintos actores de una misma provincia a efectos de identificar oportunidades locales para el desarrollo y fortalecimiento del emprendimiento, así como canalizar la oferta de los programas de la Red Nacional de Emprendimiento como un complemento del plan de desarrollo provincial.

**ACCIONES** La operación se compone de dos conjuntos de acciones:

1. Programa Nacional de Articulación del Ecosistema Emprendedor
2. Programa Nacional de Desarrollo y Fortalecimiento de Redes Provinciales de Apoyo al Emprendimiento



PRODUCTOS Los principales productos de esta operación son los siguientes:

Producto 1: Planes de la Red Nacional de Emprendimiento	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Estrategia cuatrienal	1
Plan operativo anual	4
Producto 2: Ampliación de la Red Nacional de Emprendimiento	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Institución incorporada	50
Producto 3: Ampliación de la cobertura territorial de la Red	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Red Provincial de Apoyo al Emprendimiento conformada	20
Producto 4: Capacitación de emprendedores e inversionistas	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Emprendedor capacitado	500
Inversionista capacitado	250

UNIDAD  
RESPONSABLE

Dirección de Emprendimiento (Viceministerio de Fomento de las MIPYMES)



**UNIDADES PARTICIPANTES** Dirección de Servicios de Apoyo a las Mipymes (Viceministerio de Fomento de las MIPYMES)

**RELACIÓN CON LAS APUESTAS ESTRATÉGICAS** La Operación 2, Articulación y fortalecimiento del ecosistema emprendedor, contribuye de manera directa (contribución alta) con la Apuesta Estratégica 1 y de manera indirecta (contribución media) con las Apuestas 2 y 3.

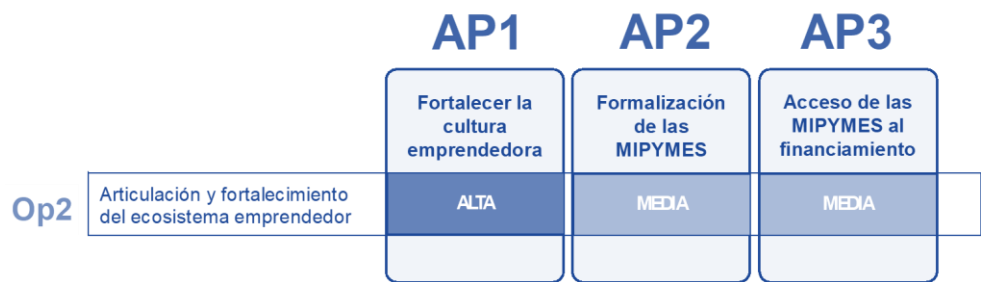


Figura 17: La Operación 2 y su contribución a las apuestas estratégicas del MICM





## Operación 3



### Promoción de la formalización empresarial y ampliación de los servicios de *Formalízate*

**OBJETIVO** Lograr que los emprendedores y empresarios nacionales comprendan las ventajas de la formalización de sus empresas y dispongan de mecanismos y condiciones que les permita poder hacerlo de manera fácil y rápida.

**DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN** Para alcanzar dicho propósito, el MICM desarrollará durante los próximos años una operación en la que se intensificarán las acciones de sensibilización y capacitación sobre formalización empresarial dirigidas los titulares de MIPYMES, así como a potenciales emprendedores y empresarios. Las acciones –cursos, talleres y asistencia técnica– se desarrollarán con el apoyo de asesores legales formado para estos fines y por medio de los Centros de Asistencia Integral a las MIPYMES. A efectos de incentivar la formalización empresarial, sus contenidos estarán orientados a mostrar las ventajas de la formalidad y su impacto en términos de financiamiento, apoyo de programas públicos, posibilidades de venta al Estado, oportunidades de encadenamiento, aprovechamiento de tecnología, con el consecuente impacto positivo en términos de productividad y competitividad.

En forma complementaria, se ampliará la cobertura geográfica y de servicios de la Ventanilla Única de Formalización –“Formalízate”–. A través de FORMALÍZATE se accede a un procedimiento simplificado de formalización empresarial. El portal reúne en un mismo sitio a las principales instituciones del proceso de constitución de empresas y su carácter *online* reducirá a menos un tercio el tiempo que insume el proceso regular de formalización<sup>16</sup>. Para la extensión de los servicios será necesario incorporar a las cámaras de comercio y producción que

<sup>16</sup> Se estima que el proceso regular de formalización insume, en el mejor de los casos, 21 días y a través del portal se lo puede lograr en 7 días o menos.



aún no forman parte del portal e integrar otros servicios institucionales vinculados al desarrollo empresarial, se continuarán los trabajos de vinculación con las instituciones que forman parte del proceso de formalización de empresas, así como de formación y adecuación de las cámaras, con el apoyo de FEDOCAMARAS.

A su vez, se desarrollará una estrategia comunicacional a través de medios nacionales y locales para difundir tópicos vinculados a la formalización y divulgar los servicios de la Ventanilla Única de Formalización.

**ACCIONES** La operación se compone de tres conjuntos de acciones:

1. Ampliación de la cobertura de la Ventanilla Única de Formalización

2. Capacitación y asistencia técnica

3. Acciones de comunicación y difusión

**PRODUCTOS** Los principales productos de esta operación son los siguientes:

Producto 1: Capacitación y asistencia para la formalización empresarial	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Emprendedor u empresario capacitado y asistido	3,150
Producto 2: Cobertura de la Ventanilla Única de Formalización ampliada	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Provincia, institución y servicio incorporado a la Ventanilla Única de Formalización	9 nuevas provincias 9 nuevas cámaras 6 nuevas instituciones 6 nuevos servicios



**UNIDAD RESPONSABLE** Dirección de Servicios de Apoyo a las MIPYMES (Viceministerio de Fomento de las MIPYMES)

**UNIDADES PARTICIPANTES** Dirección de Comercio Interno (Viceministerio de Comercio Interno)

**RELACIÓN CON LAS APUESTAS ESTRATÉGICAS** La Operación 3, Promoción de la formalización y ampliación de los servicios de ventanilla única, contribuye de manera directa (contribución alta) con la Apuesta Estratégica 2 y de manera indirecta (contribución media) con las Apuestas 1, 3 y 4.

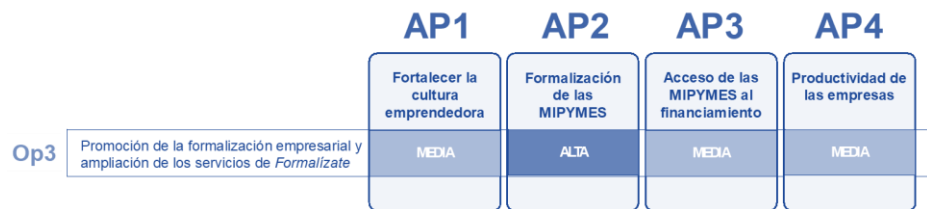


Figura 18: La Operación 3 y su contribución a las apuestas estratégicas del MICM





## Operación 4



### Plataforma de orientación financiera para MIPYMES

**OBJETIVO** Reducir la asimetría de información entre los prestadores de servicios financieros y las MIPYMES que requieren financiamiento, así como mejorar el nivel de educación financiera de emprendedores y empresarios.

**DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN** La operación consiste en el desarrollo y puesta en funcionamiento de una plataforma de orientación financiera orientada a MIPYMES, concebida como una herramienta que favorezca la toma de decisiones acertadas sobre las opciones de financiamiento disponibles. La plataforma contendrá: i) la oferta financiera para las MIPYMES, a nivel nacional, por sector económico y situación geográfica; ii) información relevante sobre opciones de financiamiento e instrumentos públicos disponibles en el contexto actual para apoyar a las MIPYMES; y iii) un comparador financiero, que oriente las decisiones de financiamiento de emprendedores y propietarios de MIPYMES.

El desarrollo de contenidos en línea de educación financiera para orientar sobre la correcta administración del crédito, el desarrollo de la página web y el sitio de consulta, el diseño de un motor que permita comparar las opciones de financiamiento disponible forma parte de la fase inicial de la operación. La puesta a prueba, la difusión, el mantenimiento y la adaptación permanente a las necesidades de las MIPYMES constituyen acciones destinadas a sostener los servicios de la plataforma. De igual modo, la difusión y uso de esta plataforma buscará integrar las iniciativas pactadas en la mesa de Educación Financiera que el Banco Central ha liderado para la unificación de los esfuerzos en esta materia.



Un factor crítico que condiciona el éxito de esta iniciativa es la colaboración por parte de las entidades reguladas y no reguladas del sistema financiero dominicano que deberán proporcionar información sobre sus productos y servicios orientados al sector MIPYMES.

La operación se compone de cinco conjuntos de acciones:

ACCIONES

1. Diseño y desarrollo de la plataforma
2. Desarrollo de contenidos de orientación financiera
3. Coordinación con las entidades financieras y la mesa de educación financiera del Banco Central
4. Difusión de la plataforma
5. Mesa de ayuda y mantenimiento

PRODUCTOS

Los principales productos de esta operación son los siguientes:

Producto 1: Sitio web Plataforma de Orientación Financiera en funcionamiento	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Sitio web	Puesta a prueba: 2017 En funcionamiento: 2018
Producto 2: Servicio de orientación financiera online	
UNIDAD DE MEDIDA	META
MIPYMES asistidas a través de la Plataforma	30.000 / año (estimado)

UNIDAD  
RESPONSABLE

Dirección de Servicios de Apoyo a las Mipymes (Viceministerio de Fomento de las Mipymes)





UNIDADES PARTICIPANTES

Dirección de Emprendimientos (Viceministerio de Fomento de las Mipymes)

RELACIÓN CON LAS APUESTAS ESTRATÉGICAS

La Operación 4, Plataforma de orientación financiera para MIPYMES, contribuye de manera directa (contribución alta) con la Apuesta Estratégica 3 y de manera indirecta (contribución media) con las Apuestas 1, 2 y 4.

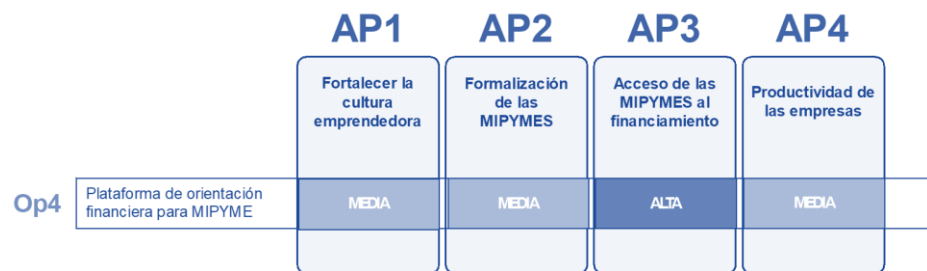


Figura 19: La Operación 4 y su contribución a las apuestas estratégicas del MICM





## Operación 5



### Regulaciones que favorecen el acceso al financiamiento

**OBJETIVO** Favorecer el acceso al préstamo a las MIPYMES y posibilitar una mejor gestión de sus procesos financieros.

**DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN** La operación consiste en elaborar y promover la aprobación de un nuevo marco normativo (leyes y reglamentaciones) que favorezca el acceso del financiamiento por parte de las MIPYMES, así como asegurar su aplicación y promover su utilización.

En primer lugar, se procura la instrumentación de un sistema de garantías mobiliarias que posibilite que las MIPYMES puedan acceder a servicios financieros –particularmente, préstamos-, utilizando como garantía sus bienes muebles (inventarios, maquinarias, equipos, facturas, cuentas por cobrar, propiedad intelectual, entre otros) que conforman su activo productivo, según se transforma en el ciclo productivo y comercial de la empresa. Esto implica también el desarrollo de un sistema electrónico para el registro y publicidad de los bienes inscritos con el fin último de ser cedidos como garantías.

Para ello, se trabaja de manera articulada con otras instituciones públicas y el sector privado, con la finalidad de consensuar los principales aspectos que conlleva una reforma de este nivel. Asimismo, se avanza en la capacitación de los involucrados y en la presentación de mejores prácticas internacionales en la materia.

En segundo lugar, se procura un marco normativo para el factoraje y las facturas negociables que permita que las MIPYMES, las entidades financieras y otras empresas puedan realizar operaciones de factoraje y descuento de facturas, que les permita no sólo una mejor gestión del endeudamiento, sino también una forma rápida y segura de proveerse de capital de trabajo para sus operaciones. Esto implica también la creación de una figura de “factoraje con el Estado”, para impactar de



forma directa en el sistema de contrataciones públicas, a través de la agilización de pagos a MIPYMES proveedoras del Estado.

Una tercera herramienta prevista, es la Ley de Sociedades de Garantía Recíproca que al igual que la Ley de Garantías Mobiliarias proveerá a las mipymes de un colateral para acceder a financiamientos a partir de la creación de sociedades de garantía donde las mismas empresa mipymes tendrán participación en pequeñas aportaciones que ampliarán exponencialmente la capacidad de fondeo.

#### ACCIONES

La operación se compone de cinco conjuntos de acciones:

1. Elaboración de los proyectos de ley y sus reglamentaciones
2. Desarrollo del registro electrónico que apoye el sistema de garantías mobiliarias y paralelamente, factoraje
3. Coordinación con las entidades financieras
4. Capacitación de los actores interesados
5. Difusión y promoción del uso de los instrumentos establecidos en el nuevo marco normativo

#### PRODUCTOS

Los principales productos de esta operación son los siguientes:

Producto 1: Marco normativo que favorece el acceso al financiamiento (garantía mobiliaria, garantía recíproca y factoraje)	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Leyes y reglamentos	3 Leyes 3 Reglamentos



Producto 2: Registro electrónico de garantías mobiliarias	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Registro operando	Diciembre de 2019
Producto 3: Capacitación sobre la utilización del nuevo marco normativo (garantía mobiliaria, garantía recíproca y factoraje)	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Emprendedores y empresarios capacitados	10,000
Producto 4: MIPYMES que utilizan los nuevos instrumentos	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Garantías mobiliarias efectuadas, Operaciones de factoraje realizadas Sociedades de garantía recíproca creados	N garantías mobiliarias 250,000 inscripciones/ año 3000 operaciones de factoraje / año 10 sociedades operando

UNIDAD RESPONSABLE

Dirección de Servicios de Apoyo a las Mipymes (Viceministerio de Fomento de las MIPYMES)

UNIDADES PARTICIPANTES

Dirección de Emprendimiento (Viceministerio de Fomento de las MIPYMES)

Dirección de Comercio Interno (Viceministerio de Comercio Interno)

RELACIÓN CON LAS APUESTAS ESTRATÉGICAS

La Operación 5, *Regulaciones que favorecen el acceso al financiamiento (garantías mobiliarias y factoraje)*, contribuye de manera directa (contribución alta) con la Apuesta Estratégica 3 y de manera indirecta (contribución media) con las Apuestas 1, 2 y 4.

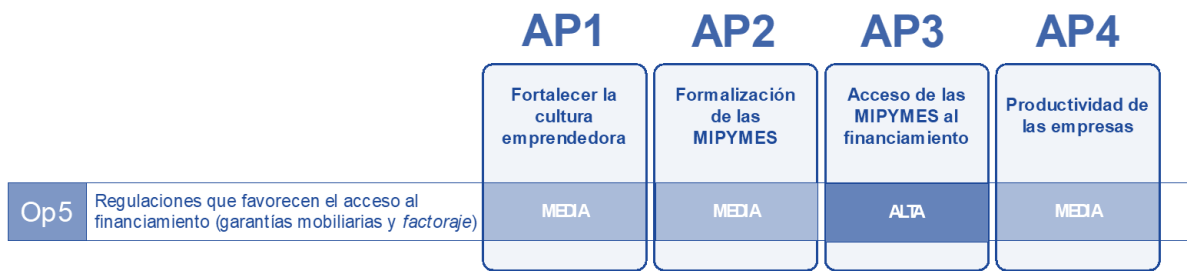


Figura 20: La Operación 5 v su contribución a las apuestas estratégicas del MICM

- & -



## Operación 6



### Orientación y articulación de políticas de desarrollo industrial y comercial

**OBJETIVO** Fortalecer la orientación estratégica de las políticas sectoriales y asegurar la necesaria coordinación institucional que éstas demandan.

**DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN** A los efectos de asegurar que las políticas públicas relacionadas con la industria y el comercio compartan una misma direccionalidad estratégica y se basen en un trabajo mancomunado de esfuerzos complementarios, el MICM desarrollará durante los próximos años una operación en las que se intensificarán las acciones de generación y discusión de propuestas de políticas entre actores clave del sector. Las acciones involucrarán a las diversas instituciones públicas, directa e indirectamente relacionadas con el sector, así como diferentes actores del sector privado y del mundo académico. El fomento de la articulación de políticas se desarrollará a través de diálogos y foros que se llevarán a cabo de manera sistemática durante el cuatrienio. En ellos se compartirán diagnósticos y análisis sobre la situación del sector, así como las estrategias generales de la política sectorial e iniciativas de intervención sobre diversos temas específicos del campo de problemas sectorial.

En el marco de esta operación, con el propósito de alimentar el debate y apoyar la toma de decisiones de carácter estratégico, se producirán - en forma periódica- reportes y documentos de análisis con información relevante de la economía, la industria y el comercio.

En forma complementaria, a efectos de favorecer la coordinación institucional, lograr sinergias y potenciar esfuerzos, se instrumentarán Acuerdos Marco Interinstitucionales para el desarrollo de la Política Industrial y Comercial con distintos organismos relacionados, directa o indirectamente, con el sector: instituciones públicas, asociaciones y cámaras empresariales, universidades y centros de investigación.



ACCIONES La operación se compone de cuatro conjuntos de acciones:

1. Fomento de la articulación de políticas industriales y comerciales
2. Producción de información para la toma de decisiones
3. Monitoreo de políticas de industria y comercio
4. Establecimiento de Acuerdos Interinstitucionales

PRODUCTOS Los principales productos de esta operación son los siguientes:

<b>Producto 1: Eventos para la articulación de políticas industriales y comerciales</b>	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Foros y Diálogos de políticas realizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 9 Foros</li> <li>• 9 Diálogos</li> </ul>
<b>Producto 2: Establecimiento de Acuerdos Interinstitucionales para el apoyo a la política de desarrollo industrial y comercial</b>	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Acuerdos interinstitucionales firmados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Acuerdo Marco entre el MICM e instituciones públicas</li> <li>• 1 Acuerdo Marco entre el MICM, universidades y centros de investigación</li> <li>• 1 Acuerdo Marco entre MICM y entidades empresarias</li> </ul>
<b>Producto 3: Estudios, investigaciones y alternativas de políticas para la toma de decisiones</b>	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Documentos <sup>17</sup>	72

<sup>17</sup> Incluye El Monitor de Industria y Comercio y otras publicaciones relativas al ámbito de actuación del ministerio.



UNIDAD  
RESPONSABLE

Gabinete Ministerial

UNIDADES  
PARTICIPANTES

Viceministerio de Desarrollo Industrial  
Viceministerio de Comercio Exterior  
Viceministerio de Fomento de las MIPYMES  
Viceministerio de Zonas Francas y Regímenes Especiales  
Dirección de Análisis Económico  
Dirección de Planificación y Desarrollo

RELACIÓN CON  
LAS APUESTAS  
ESTRATÉGICAS

La Operación 6, *Orientación y articulación de políticas de desarrollo industrial y comercial*, tiene el propósito de generar mejores condiciones para el logro de todas las apuestas estratégicas, contribuyendo de manera transversal al plan en su conjunto.

	AP1	AP2	AP3	AP4	AP5	AP6	AP7	AP8	AP9	AP10
	Fortalecer la cultura emprendedora	Fomalización de las MIPYMES	Acceso de las MIPYMES al financiamiento	Productividad de las empresas	Articulación y encadenamientos productivos	Acceso preferencial a mercados	Desarrollo de la infraestructura de la calidad	Fomento y regulación del mercado interno	Suministro de combustibles diversificado y confiable	Desarrollo de las capacidades institucionales
Op6	MEDIA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	MEDIA

Figura 21: La Operación 6 y su contribución a las apuestas estratégicas del MICM







## Operación 7



### Fortalecimiento de las competencias gerenciales con énfasis en empresas de sectores clave

**OBJETIVO** Fortalecer las capacidades de gestión administrativa de empresas de sectores clave, a efectos de hacer más eficiente el uso de recursos y mejorar la productividad y competitividad.

**DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN** Hacer más eficiente, productiva e innovadora una empresa requiere de mejoras tanto en los procesos productivos como en la comercialización, el mercadeo y la gestión empresarial. En tal sentido, el MICM se propone implementar un programa sistemático de capacitación dirigido a directivos de empresas de sectores clave, orientado a la mejora de la administración y el gerenciamiento de las unidades productivas. Estas acciones abordarán temas relacionados con la comercialización, mercadeo, asociatividad, gestión de personal, información y comunicaciones, entre otros.

En simultáneo, la operación prevé el desarrollo de un programa de “extensionismo empresarial”, mediante el cual las empresas podrán recibir los servicios directos de un especialista en temas de mejora de procesos administrativos y gerenciales, el cual evaluará, identificará y propondrá sugerencias de mejora en las empresas. También se pretende desarrollar acuerdos con asociaciones de empresarios, universidades y empresas individuales, para el desarrollo de cursos, talleres, diplomados y otras acciones que vayan en la dirección de lograr los objetivos de la operación citada.

Como elemento complementario a lo anterior, el personal del MICM asistirá técnicamente a las empresas respecto a los procesos y procedimientos requeridos para el adecuado desempeño de las mismas en el mercado.



**ACCIONES** La operación se compone de tres conjuntos de acciones:

1. Capacitación en gestión administrativa, financiera y de personal
2. Evaluación diagnóstica e identificación de puntos de mejora de la gestión administrativa
3. Asistencia técnica directa en gestión administrativa y financiera

Los principales productos de esta operación son los siguientes:

**PRODUCTOS**

<b>Producto 1: Capacitación en gestión administrativa, financiera y de personal</b>	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Empresario capacitado/asistido	1,200
<b>Producto 2: Evaluación diagnóstica e identificación de puntos de mejora de la gestión administrativa</b>	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Diagnóstico elaborado	80
<b>Producto 3: Asistencia técnica directa en gestión administrativa y financiera</b>	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Empresa beneficiada	80
<b>Producto 4: Incorporación del Servicio de Agentes Locales de Innovación a las Centros Mipymes</b>	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Centros capacitados en la metodología de Agentes Locales de Innovación (ALI)	10 Mipymes Centros (35 personas)
Centros que incorporan el servicio de gestión de la innovación	3



**UNIDAD RESPONSABLE** Dirección de Desarrollo Industrial (Viceministerio de Desarrollo Industrial) Dirección de Servicios de Apoyo a las Mipymes

**UNIDADES PARTICIPANTES** (Viceministerio de Fomento de las MIPYMES)  
Dirección de Emprendimiento (Viceministerio de Comercio Interno)  
Dirección de Comercio Interno (Viceministerio de Comercio Interno)  
Dirección de Fomento a las Zonas Francas y Parques Industriales (Viceministerio de Zonas Francas)

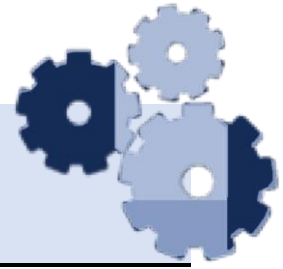
**RELACIÓN CON LAS APUESTAS ESTRATÉGICAS** La Operación 7, *Fortalecimiento de las competencias gerenciales en empresas de sectores clave* contribuye de manera directa (contribución alta) con las Apuestas Estratégicas 4 y 5.



Figura 22: La Operación 7 y su contribución a las apuestas estratégicas del MICM



## Operación 8



### Apoyo a la mejora de los procesos productivos con énfasis en empresas de sectores clave

**OBJETIVO** Promover la cooperación empresarial a través de mecanismos en los que las MIPYMES contribuyan con esfuerzos conjuntos en torno a objetivos comunes tanto, financieros, organizacionales o de comercialización, sobre la base de la complementariedad.

**DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN** En forma complementaria con la Operación 7, el MICM se propone contribuir a la mejora de la productividad y competitividad de las empresas de sectores clave brindando asistencia técnica a las empresas para la mejora de sus procesos productivos. Para ello, desarrollará acciones de extensionismo industrial tendientes a identificar y proponer oportunidades de mejora de los procesos productivos, así como a apoyar la incorporación de las tecnologías de la información y las comunicaciones para la innovación empresarial.

Para la identificación de oportunidades de mejora en los procesos productivos de las empresas se desarrollarán diagnósticos empresariales, a través de la asistencia directa de expertos en las unidades productivas. Sobre esa base, los expertos elaborarán propuestas a través de las que se pueda materializar un cambio efectivo en los procesos productivos que contribuyan a mejorar la eficiencia, productividad y competitividad de la firma.

En esta perspectiva, dos temas cobran una particular relevancia: la intensificación en el uso y acceso de las herramientas de la economía digital y la incorporación de normas de calidad, con foco tanto en las empresas como en los encadenamientos productivos.

El asesoramiento en materia de tecnologías de la información y las comunicaciones a las empresas que presentan más dificultades para su adopción resulta clave para la mejora de sus procesos empresariales y,



#### ACCIONES

en consecuencia, de la productividad de las mismas. El asesoramiento se orientará a aumentar la digitalización y la automatización en las actividades manufactureras, en particular, y los procesos empresariales en general, como a fomentar el comercio digital. Esto supone, de manera complementaria, estrategias de alfabetización digital y educación digital avanzada, así como acciones dirigidas a facilitar la adquisición de paquetes de productos tecnológicos o canastas de servicios digitales. Será necesario, entonces, desarrollar acciones de apoyo a la incorporación de tecnología en las empresas, que permita cambiar de manera sustantiva la capacidad productiva de las mismas. Para ello se diseñará un fondo de apoyo a la incorporación tecnológica en las empresas y de desarrollarán acciones de difusión sobre la importancia de las tecnológicas para la mejora de la productividad empresarial.

La operación se compone de tres conjuntos de acciones:

1. Identificación y propuestas de mejora en los procesos productivos
2. Apoyo a la innovación e incorporación tecnológica en las empresas
3. Asistencia financiera y técnica
4. Capacitación y Transferencia de Conocimiento

#### PRODUCTOS

Los principales productos de esta operación son los siguientes:

<b>Producto 1: Capacitación, asistencia y vinculación</b>	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Empresario Capacitado	30000
Empresario Asistido	20853
Empresario con Asistencia Técnica recibida	9870
Empresa vinculada	3825



<b>Producto 2: Diagnósticos con propuesta de mejoras en los procesos productivos</b>	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Diagnósticos elaborados/ Documentos elaborados	280
<b>Producto 3: Apoyo a la incorporación tecnológica en las empresas</b>	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Empresas beneficiadas*	230
Número de iniciativas y/o Acuerdos Coordinados	468
<b>Producto 4: MIPYMES conectadas a la economía digital</b>	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Empresas conectadas	15.000
<b>Producto 5: Centropymes</b>	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Centros Instalados	7
Número de iniciativas de fortalecimiento de los Centros	15

\*Incluye diagnósticos de innovación.

\*\*Incluye Empresas beneficiadas del fondo de asistencia técnica para la innovación empresarial (Innovate)

\*\*\*Incluye planes de acción realizados en temas de innovación.

UNIDAD  
RESPONSABLE

Dirección de Desarrollo Industrial (Viceministerio de Desarrollo Industrial)

UNIDADES  
PARTICIPANTES

Dirección de Servicios de Apoyo a las Mipymes (Viceministerio de Fomento de las MIPYMES)  
Dirección de Emprendimiento (Viceministerio de Comercio Interno)  
Dirección de Fomento a las Zonas Francas y Parques Industriales (Viceministerio de Zonas Francas)  
Dirección de Comercio Interno (Viceministerio de Comercio Interno)



RELACIÓN CON  
LAS APUESTAS  
ESTRATÉGICAS

La Operación 8, *Apoyo a la mejora de los procesos productivos en empresas de sectores clave* contribuye de manera directa (contribución alta) con las Apuestas Estratégicas 4 y 5.



Figura 23: La Operación 8 y su contribución a las apuestas estratégicas del MICM





## Operación 9



### Promoción de la asociatividad empresarial

#### OBJETIVO

Lograr mejoras sustantivas en los procesos productivos y comerciales de empresas de sectores clave, a efectos de hacer más eficiente el uso de recursos y mejorar la productividad y competitividad.

#### DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN

La asociatividad empresarial es el compromiso entre empresas de igual o similar actividad económica en torno a objetivos y metas comunes que permitan superar esfuerzos individuales dispersos, para mejorar los niveles de desempeño empresarial, lograr el crecimiento de las empresas y avanzar en el camino de la competitividad y la sostenibilidad.

Las experiencias exitosas de algunos países han demostrado la importancia de impulsar iniciativas de articulación tanto productiva como comercial entre firmas y el impacto positivo de estas sobre el tejido empresarial local, en términos de mejoramiento de la base tecnológica, de calidad de los recursos humanos involucrados y del entorno de negocios.

Esta operación pretende fortalecer entornos competitivos e innovadores mediante el aprovechamiento de externalidades derivadas de la asociación de empresas en el territorio, así como de las ventajas asociadas a la tradición empresarial del territorio.

Para alcanzar dicho propósito, se intensificarán las acciones de fomento a la asociatividad a través de los Centros Pymes, sensibilizando a microemprendedores y empresarios sobre las ventajas y beneficios de la implementación de procesos asociativos en sus actividades económicas. Se profundizarán las acciones de capacitación y asesoría en procesos asociativos y se promoverán los casos exitosos difundiendo en los medios de comunicación. Así mismo se promoverán capacidades técnicas en los miembros de la asociación, a través de asistencia empresarial especializada en las áreas de gerencia,





mercadeo, ingeniería industrial y agroindustrial, para lograr eficiencia en los procesos y máximo aprovechamiento de la experiencia asociativa.

Para estos desafíos será necesario fortalecer las capacidades de los Centros Pymes, formando asesores y desarrollando contenidos técnicos -como el Manual de Procesos Asociativos- y otros instrumentos de apoyo.

**ACCIONES** La operación se compone de tres conjuntos de acciones:

1. Fortalecimiento institucional de los Centros PYMES

2. Promoción: difusión y sensibilización

3. Capacitación y asesoría en procesos asociativos

**PRODUCTOS** Los principales productos de esta operación son los siguientes:

<b>Producto 1: Capacitación a asesores en asociatividad empresarial</b>	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Asesores capacitados	175
<b>Producto 2: Sensibilización y Articulación sobre asociatividad empresarial e Innovación Empresarial</b>	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Emprendedores y empresarios alcanzados por acciones de sensibilización	1200
Foros de Innovación empresarial en alianza público-privado-académica	2 x año
Acuerdos de colaboración	3



<b>Producto 3: Capacitación y asistencia sobre asociatividad empresarial</b>	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Asociaciones capacitadas/asistidas	68
<b>Producto 4: Nuevas experiencias asociativas</b>	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Experiencias asociativas (asociaciones, cooperativas, consorcio, cluster) creadas	45

UNIDAD RESPONSABLE

Dirección de Servicios de Apoyo a las MIPYMES (Viceministerio de Fomento de las MIPYMES)

UNIDADES PARTICIPANTES

Centros de Apoyo Integral a las MIPYMES (Viceministerio de Fomento de las MIPYMES)

Dirección de Servicios de Apoyo a las MIPYMES (Viceministerio de Fomento de las MIPYMES)

RELACIÓN CON LAS APUESTAS ESTRATÉGICAS

La Operación 9, *Promoción de la asociatividad empresarial*, contribuye de manera directa (contribución alta) con las Apuestas Estratégicas 4 y 5; y de manera indirecta (contribución media) con las Apuestas 1 y 3.

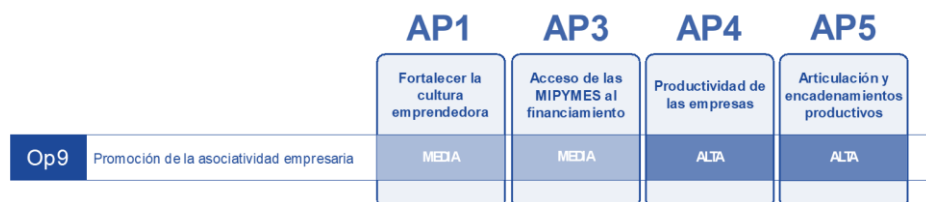


Figura 24: La Operación 9 y su contribución a las apuestas estratégicas del MICM





## Operación 10



### Actualización y análisis de la Matriz Insumo Producto

**OBJETIVO** Contar con una herramienta que permita analizar las características estructurales del aparato productivo del país y sus encadenamientos intrasectoriales, intersectoriales y de las importaciones intermedias.

**DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN** La Matriz de Insumo Producto constituye una representación sintética de la economía de un país que contiene información detallada sobre los procesos de producción y utilización de bienes y servicios nacionales e importados. Permite conocer la importancia relativa de los sectores económicos, cuantificar el ingreso generado por ellos en la producción, determinar los niveles de articulación productiva, a través de la identificación de los principales flujos de producción e intercambio y los requerimientos de bienes para su uso intermedio y final. Constituye, por tanto, una fuente de información que permite analizar las características estructurales del aparato productivo del país y comprender sus transformaciones, así como disponer de datos oportunos para la formulación de políticas de desarrollo industrial y fomento de la competitividad.

La Matriz de Insumo Producto permite distinguir los efectos directos (intrasectoriales) e indirectos (intersectoriales) inducidos por el aumento en la demanda final, tanto en términos de valor agregado como de empleo, lo que permite cuantificar la capacidad de cada sector de generar empleo en los restantes sectores económicos, además de los generados al interior del propio sector. Mientras más fuerte sean las articulaciones intersectoriales de compras y ventas, mayor será el grado de conectividad y cohesión del entramado productivo doméstico, lo que a su vez se traducirá en una mayor capacidad de derrame de valor agregado y de dinamización del empleo a nivel nacional. Esta información resulta decisiva para la definición de políticas orientadas a generar impacto en el crecimiento económico y la generación de empleo en el conjunto del aparato productivo nacional.



La posibilidad de contar con una matriz de insumo producto actualizada es fundamental para promover mayores niveles de encadenamientos intersectoriales en la economía dominicana, ya que, en un sistema productivo con articulaciones intersectoriales débiles, el impacto de las iniciativas públicas de apoyo a un sector económico específico estará restringido siempre al propio sector, sin permear en el resto de la estructura económica.

A pesar de que este tipo de herramientas puede ser utilizadas provechosamente para el análisis económico de diversos temas (reformas fiscales, distribución del ingreso, tratados comerciales, cadenas globales de valor, medio ambiente, energía y empleo, entre otros), la República Dominicana no cuenta con una matriz oficial de insumo producto. La operación, por tanto, supone el desarrollo del instrumento en coordinación con el Banco Central de la República Dominicana, que proporciona la información de Cuentas Nacionales que contiene los datos necesarios para la confección de la matriz<sup>18</sup> y posee además capacidad técnica para apoyar este proceso.

#### ACCIONES

La operación se compone de cinco conjuntos de acciones:

1. Coordinación con la Comisión Económica para América Latina (CEPAL)
2. Coordinación institucional con BCRD, MEPYD y otras instituciones públicas
3. Capacitación de cuadros técnicos del MICM y del BCRD.
4. Confección y actualización permanente de la Matriz Insumo Producto
5. Elaboración de informes y estudios

<sup>18</sup> Las matrices de insumo productos son elaboradas a partir de los cuadros de oferta y utilización, debido a que constituyen un sistema contable organizado que relaciona coherentemente los productos, sectores económicos e industrias. Los cuadros de oferta y utilización forman parte del sistema integral de Cuentas Nacionales y permiten cuantificar una serie de variables de singular importancia en el análisis productivo.



PRODUCTOS

Los principales productos de esta operación son los siguientes:

<b>Producto 1: Matriz de Insumo Producto de la República Dominicana</b>	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Matriz de Insumo Producto confeccionada	1
<b>Producto 2: Capacitación de cuadros técnicos nacionales en MIP</b>	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Técnicos capacitados	10
<b>Producto 3: Informes, análisis y estudios especiales, a partir de la MIP</b>	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Documentos	4

UNIDAD RESPONSABLE

Dirección de Análisis Económicos

UNIDADES PARTICIPANTES

Dirección de Política Industrial (Viceministerio de Desarrollo Industrial)

Dirección de Fomento Industrial (Viceministerio de Desarrollo Industrial)

RELACIÓN CON LAS APUESTAS ESTRATÉGICAS

La Operación 10, *Construcción y actualización de la Matriz Insumo Producto*, contribuye de manera directa (contribución alta) con la Apuesta Estratégica 5 y constituye un insumo fundamental para la Operación 6, *Orientación y articulación de políticas de desarrollo industrial y comercial*.

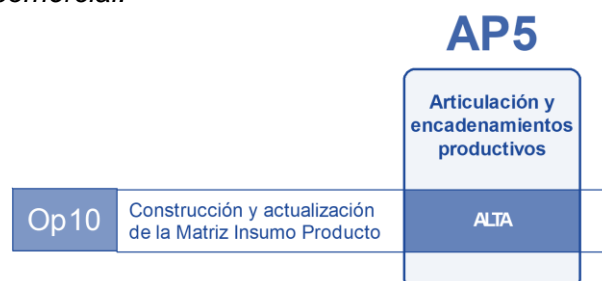


Figura 25: La Operación 10 y su contribución a las apuestas estratégicas del MICM



- 2 -



## Operación 11



### Apoyo al desarrollo de encadenamientos productivos estratégicos

**OBJETIVO** Fortalecer el entramado productivo dominicano, promoviendo un mayor encadenamiento sectorial e intersectorial en las actividades económicas consideradas estratégicas en virtud de su impacto en el valor agregado o en el empleo.

**DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN** El fortalecimiento de los encadenamientos entre empresas en torno a los diversos procesos productivos que tienen lugar en el país, ya sean orientados a la exportación o al mercado doméstico, constituye un importante instrumento de política industrial y comercial, ya que sus efectos impactan en diversos factores críticos que impulsan la economía dominicana. Para poder desarrollar acciones eficaces en este terreno -además de la información crítica que se derivará de la Op10, *Construcción y actualización de la matriz insumo producto*- resulta imprescindible contar con diagnósticos precisos sobre las cadenas clave que continúen los esfuerzos que el MICM ya he realizado en el tema. De estos casos, se pueden mencionar los diagnósticos realizados a las cadenas del complejo lácteo y de frutas procesadas, así como a la cadena turística de Pedernales, realizados ambos en el marco del proyecto CEPAL/FIDA.

Para alcanzar dicho propósito, esta operación de fomento al encadenamiento productivo prevé el desarrollo de acciones en dos modalidades. La primera, dirigida a promover enlaces a través de eventos de emparejamiento -donde compradores exponen sus necesidades utilizando la plataforma de los Encuentros de Negocios (B2B)- tanto centrados en lograr vínculos entre la industria local y las empresas de Zonas Francas, como entre las PYMES y las grandes empresas nacionales, promoviendo el encadenamiento hacia adelante y hacia atrás a través de toda la cadena de valor.



La segunda modalidad está orientada a apoyar a las empresas que tienen oportunidades de desarrollarse como proveedoras a través de capacitación o asistencia técnica directa que les permita responder a los desafíos que se les presenta.

**ACCIONES**

La operación se compone de cuatro conjuntos de acciones:

1. Diagnóstico de necesidades e iniciativas
2. Encuentro de negocios
3. Capacitación sobre condiciones de posibilidad de los encadenamientos
4. Asistencia técnica directa sobre casos para hacer efectivos los encadenamientos

**PRODUCTOS**

Los principales productos de esta operación son los siguientes:

<b>Producto 1: Fomento al encadenamiento productivo de las industrias</b>	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Encuentros de Negocio	24
<b>Producto 2: Asistencia técnica directa para encadenamientos</b>	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Empresas asistidas	100
Mipymes conectadas con empresas tractoras	90
<b>Producto 3: Capacitación sobre encadenamientos</b>	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Empresas capacitadas	100





UNIDAD RESPONSABLE	Dirección de Desarrollo Industrial (Viceministerio de Desarrollo Industrial)
UNIDADES PARTICIPANTES	<p>Dirección de Comercio Interno (Viceministerio de Comercio Interno)</p> <p>Dirección de Servicios de Apoyo a las MIPYMES (Viceministerio de Fomento de las MIPYMES)</p> <p>Dirección de Fomento a las Zonas Francas y Parques Industriales (Viceministerio de Zonas Francas y Regímenes Especiales)</p>

RELACIÓN CON LAS APUESTAS ESTRATÉGICAS

La Operación 11, *Apoyo al desarrollo de encadenamientos productivos estratégicos*, contribuye de manera directa (contribución alta) con la Apuesta Estratégica 5; y de manera indirecta (contribución media) con la Apuesta 4.

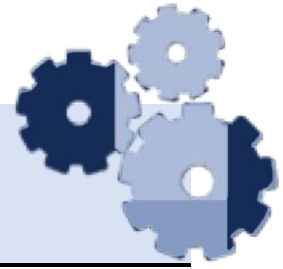


Figura 26: La Operación 11 y su contribución a las apuestas estratégicas del MICM





## Operación 12



### Análisis del mercado interno y producción de regulaciones

**OBJETIVO** Promover el desarrollo del Mercado Interno dominicano y mejorar su regulación, a efectos de asegurar el acceso a bienes y servicios de calidad, el comercio justo, la competencia en igualdad de condiciones y oportunidades, la transparencia de los mercados, la eficiencia económica y el bienestar general.

**DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN** Para garantizar el fomento y regulación del mercado interno, se requiere desarrollar estrategias que permitan el adecuado funcionamiento de la gobernanza del sector por medio de la cooperación institucional, y de la implementación y vigilancia de políticas públicas orientadas a mermar las limitaciones de la demanda interna de productores y consumidores; mismas que condicionan la vitalidad de un tejido comercial diverso y eficiente.

En este sentido, el MICM, se ha propuesto promover el fomento y regulación del mercado interno dominicano, para ello será necesario:

- a) Contribuir con el análisis y producción de regulaciones orientadas al comercio interno, verificando disposiciones legales vigentes, a los fines de complementar el marco legal existente y normar en aspectos en los que se determine insuficiencia normativa.
- b) Apoyar los esfuerzos para promover y defender la competencia en el mercado interno, en general, y los mercados particulares que lo componen, garantizando que todo agente económico que quiera entrar a los mercados pueda hacerlo, sin resistencias que obstaculicen su ingreso.
- c) Apoyar las acciones implementadas para la protección de los consumidores.



d) Contribuir al adecuado funcionamiento de la gobernanza del sector, promoviendo una clara orientación estratégica de la política pública y un alto nivel de consistencia en el accionar de los organismos públicos involucrados y compartiendo objetivos, compromisos y coordinación de esfuerzos con organizaciones no estatales.

e) Mejorar el registro de las empresas comerciales, mediante la producción de información y análisis estadísticos sobre el comercio interno.

f) Apoyar los esfuerzos para promover el desarrollo y sostenibilidad de las unidades productivas nacionales.

g) Apoyar los esfuerzos para la difusión de la incorporación plena de la cultura de la calidad.

**ACCIONES** La operación se compone de cuatro conjuntos de acciones:

1. Producción de regulaciones orientadas al mercado interno.
2. Protección de los consumidores y defensa de la libre competencia
3. Fortalecimiento de la gobernanza del mercado doméstico.
4. Producción de información y análisis estadísticos sobre comercio interno.

**PRODUCTOS** Los principales productos de esta operación son los siguientes:

<b>Producto 1: Adecuación del marco normativo del Mercado Interno</b>	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Leyes y reglamentos	2
<b>Producto 2: Regulaciones orientadas al mercado interno</b>	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Reglamentos	2



Producto 3: Estudios e Informes de Comercio	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Número de documentos	15
Producto 4: Registro de las empresas comerciales	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Registro operando	Diciembre de 2018
Producto 5: Iniciativas de Desarrollo, Promoción y Regulación del comercio	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Empresarios Capacitados	600
Iniciativas Implementadas	6
Producto 6: Supervisión de Cámara de Comercio	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Informes de supervisión	98

UNIDAD RESPONSABLE

Dirección de Comercio Interno (Viceministerio de Comercio Interno)

RELACIÓN CON LAS APUESTAS ESTRATÉGICAS

La Operación 12, *Análisis del mercado interno y producción de regulaciones*, contribuye de manera directa (contribución alta) con la Apuesta Estratégica 8 y de manera indirecta (contribución media) con la Apuesta 9

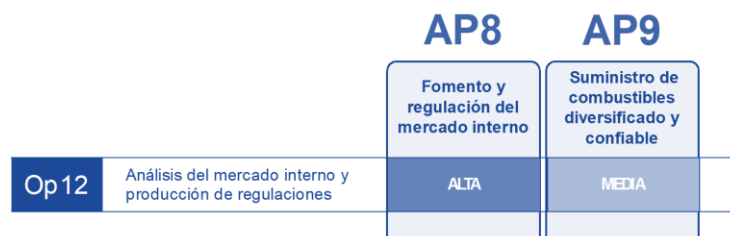


Figura 27: La Operación 12 y su contribución a las apuestas estratégicas del MICM



## Operación 13



### Control de la comercialización de los combustibles

**OBJETIVO** Crear confianza en los consumidores minoristas del mercado de combustibles y orientarlo paulatinamente hacia combustibles no convencionales.

**DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN** La comercialización de los combustibles es un servicio público que debe ser garantizado por el Estado, asegurando estándares que satisfagan las exigencias del consumidor y tomen en cuenta las implicaciones económicas y medioambientales.

Para crear confianza en el mercado minorista de combustibles es necesario redoblar los esfuerzos en el control de los procesos y procedimientos que impactan sobre la calidad y la cantidad de los productos comercializados al detalle, ya que el consumidor no tiene forma alguna para comprobar la calidad del combustible ni la veracidad de los datos de cantidad suministrados en las bombas. Para ello, el MICM, en el marco de la presente operación, prevé acciones que aseguren un mayor y mejor control cuantitativo y volumétrico en las estaciones de expendio, evaluando la calidad de los combustibles líquidos y GLP. Esto implica la realización de muestreos permanentes con equipos portátiles de cada uno de los tanques de almacenamiento para verificar los parámetros más importantes, así como la cantidad servida por cada dispensador.

Esto demanda un plan maestro de zonificación a nivel nacional y la conformación de un cuerpo de inspectores entrenados especialmente para la tarea y debidamente capacitados en el uso de los equipos portátiles requeridos en las inspecciones. Se tomará al Gran Santo Domingo como plan piloto y como muestra representativa (367 bombas de gasolina y 274 envasadoras de GLP) y luego se extenderá a todo el territorio nacional.



Los resultados se obtendrán de manera inmediata y serán remitidos por *interface* hacia la dirección ejecutiva del proyecto para que se pueda tomar decisiones inmediatas en torno a los hallazgos.

Esto implica también la instalación de un laboratorio para análisis de combustibles que contará en sus inicios con los siguientes equipos: 4 analizadores portátiles de combustibles líquidos, 1 analizador de combustible estacionario de alta definición, 1 estación de flujometría para GLP, 3 flujómetros másicos, 4 serafines calibrados, 5 camionetas doble cabina, accesorios y material gastable requeridos en los análisis.

A la vez, la operación prevé realizar acciones que promuevan un mayor consumo de combustibles no convencionales. Por otra parte, es necesario establecer regulaciones sobre la calidad y uso del gas y del carbón destinado a la generación de energía eléctrica, ya que actualmente se registran importantes vacíos normativos.

#### ACCIONES

La operación se compone de seis conjuntos de acciones:

1. Formulación del Plan Maestro de zonificación y planificación de la experiencia piloto
2. Instalación del laboratorio de análisis de combustibles
3. Conformación y capacitación del cuerpo de inspectores
4. Implementación (experiencia piloto y operación a escala)
5. Promoción del uso de combustibles no convencionales
6. Elaboración de propuestas de regulación de los combustibles no convencionales

#### PRODUCTOS

Los principales productos de esta operación son los siguientes:



<b>Producto 1: Control de expendio de combustibles líquidos</b>	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Estaciones de expendio inspeccionadas	1400
<b>Producto 2: Control de expendio de GLP</b>	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Estaciones de expendio inspeccionadas	800
<b>Producto 3: Propuestas normativas sobre combustibles no convencionales</b>	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Proyectos de ley y reglamentaciones	1

UNIDAD  
RESPONSABLE

Dirección de Combustibles

RELACIÓN CON  
LAS APUESTAS  
ESTRATÉGICAS

La Operación 13, *Control de la comercialización de los combustibles*, contribuye de manera directa (contribución alta) con la Apuesta Estratégica 9.

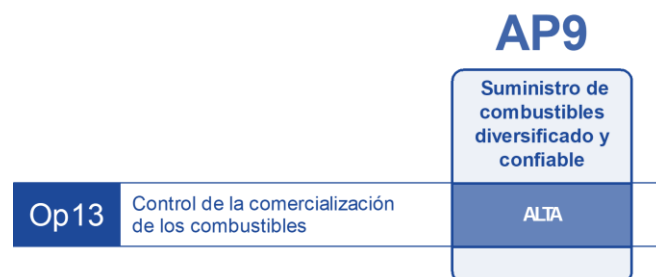


Figura 28: La Operación 13 y su contribución a las apuestas estratégicas del MICM



## Operación 14



### Promover el desarrollo de la institucionalidad del sistema de calidad

**OBJETIVO** Garantizar la implementación de las políticas públicas de calidad en todos los aspectos del aparato productivo y comercial, así como en la protección de los consumidores y el cuidado del medio ambiente.

**DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN** Contar con un sistema nacional de calidad operando de manera efectiva es una condición indispensable para cualquier país que quiera fortalecer su economía doméstica e insertarse en los mercados internacionales, incrementando su competitividad y garantizando la salud de la población y el respeto por el medio ambiente.

Es por ello que el MICM se ha propuesto fomentar el desarrollo de la institucionalidad del sistema nacional de calidad en la República Dominicana, estableciendo correctamente todas las reglamentaciones técnicas que permitan armonizar esfuerzos entre los actores del sistema, tanto públicos como privados, y permitan un mejor acceso de los productos y servicios dominicanos a los mercados extranjeros.

Para ello será necesario, a través del Consejo Dominicano de la Calidad que preside el MICM:

a) fomentar la alineación de las intervenciones de las agencias públicas responsables de la normalización, metrología, ensayo, acreditación y certificación, de otros organismos públicos relacionados con la calidad y del Consejo Dominicano de Calidad, coordinando sus competencias y atribuciones.

b) contribuir con la estrategia de difusión del sistema para dar a conocer y fomentar en toda la geografía nacional la cultura de la calidad.





c) promover una estrategia de desarrollo de capacidades empresariales, del sector público y de los consumidores para la observación y el cumplimiento de las normas de calidad en todo el país.

d) apoyar los esfuerzos para proporcionar equipamiento adecuado y pertinente al sistema de metrología legal e industrial.

e) promover el desarrollo de los organismos de evaluación de la conformidad que avalen el cumplimiento de requisitos normativos o reglamentarios, tal como lo establece la Ley 166-12 de creación del Sistema Dominicano de Calidad (SIDOCAL)

El desarrollo de estas acciones es una garantía de mejor coordinación para la elaboración, adopción, publicación, oficialización y divulgación de las normas técnicas que deben regir la evaluación de la conformidad y el sistema en su conjunto; contribuyendo a facilitar y ampliar el volumen de comercio y la inserción de los productos dominicanos en los mercados mundiales de manera más competitiva.

ACCIONES

La operación se compone de dos conjuntos de acciones:

1. Elaboración de propuestas para ser sometidas al CODOCA

2. Apoyo a los esfuerzos de las instituciones del SIDOCAL

PRODUCTOS

Los principales productos de esta operación son los siguientes:



Producto 1: Iniciativas para el desarrollo de la institucionalidad del SIDOCAL	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Iniciativas sometidas al CODOCA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativas para mejorar la coordinación de las competencias y atribuciones de las instituciones</li> <li>• Estrategias para fortalecer la cultura de la calidad</li> <li>• Estrategias para el desarrollo de capacidades en los actores públicos y privados para el cumplimiento de normas de calidad</li> <li>• Adquisición de equipamiento de metrología legal e industrial para el sistema</li> <li>• Desarrollo de organismos de evaluación de la conformidad</li> </ul>

UNIDAD RESPONSABLE

Viceministerio de Desarrollo Industrial

UNIDADES PARTICIPANTES

Dirección de Comercio Interno (Viceministerio de Control Interno)

RELACIÓN CON LAS APUESTAS ESTRATÉGICAS

La Operación 14, *Promover el desarrollo de la institucionalidad del sistema de calidad*, contribuye de manera directa (contribución alta) con las Apuestas 4, 5, 6, 7, 8 y 9 y de manera indirecta (contribución media) con las Apuestas 1, 2 y 3.

	AP1	AP2	AP3	AP4	AP5	AP6	AP7	AP8	AP9
Op14 Promover el desarrollo de la institucionalidad del sistema de calidad	MEJA	MEJA	MEJA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA

Figura 29: La Operación 14 y su contribución a las apuestas estratégicas del MICM





## Operación 15



### Identificación de barreras no arancelarias en el comercio de mercancías

**OBJETIVO** Dar a conocer a las empresas exportadoras las medidas y regulaciones que podrían afectar el acceso de sus productos a los mercados internacionales y las tendencias de requisitos y barreras no arancelarias que imponen los países socios.

**DESCRIPCIÓN  
DE LA OPERACIÓN**

La operación consiste en el desarrollo de inteligencia comercial para la puesta en funcionamiento de una plataforma de orientación dirigida al sector exportador de bienes, concebida como una herramienta que brinde un análisis de tendencias y propicie la toma de decisiones acertadas sobre acciones y estrategias para favorecer las exportaciones dominicanas a los mercados meta.

La plataforma contendrá: i) Estadísticas de exportación de mercancía, por sector económico y geográfico; ii) prohibición de entrada y análisis de detenciones de productos; iii) en coordinación con la Oficina de Tratados Comerciales Agrícolas (OTCA), brindar acceso a inventario y evolución de notificaciones de medidas sanitarias y fitosanitarias presentadas a la OMC en el período de análisis, iv) barreras comerciales informadas por el sector empresarial y otras instituciones del Estado relacionadas con la exportación de bienes y v) número de aperturas para exportación de mercancía, incluyendo el listado de productos.

Un factor crítico que condiciona el éxito de esta iniciativa es la colaboración por parte otras instituciones del Estado pertinentes, así como del sector privado.



**ACCIONES** La operación se compone de las siguientes acciones:

1. Programa de Modernización de los Servicios de Información
2. Prestación de servicio de orientación online

**PRODUCTOS** Los principales productos de esta operación son los siguientes:

<b>Producto 1: Sitio web Plataforma sobre Barreras No Arancelarias en el Comercio de Mercancías</b>	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Sitio web	Puesta a prueba: 2018 En funcionamiento: 2018
<b>Producto 2: Servicio de orientación online</b>	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Empresas asistidas a través de la Plataforma	S/D
<b>Producto 3: Capacitación</b>	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Número de capacitados	N/D

**UNIDAD RESPONSABLE** Viceministerio de Comercio Exterior)  
Dirección de Tratados Comerciales  
Dirección Multilateral de Foros

**UNIDADES PARTICIPANTES** Dirección de Tecnología de la Información  
Dirección de Comunicaciones



RELACIÓN CON  
LAS APUESTAS  
ESTRATÉGICAS

La Operación 15, *Plataforma de barreras no arancelarias en el comercio de mercancías*, contribuye de manera directa (contribución alta) con la Apuesta Estratégica 6.

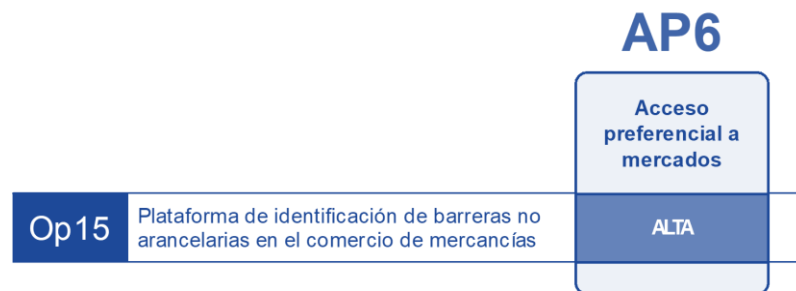
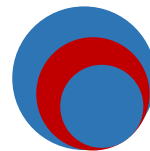


Figura 30: La Operación 15 y su contribución a las apuestas estratégicas del MICM

- &



## Operación 16



### Iniciativas Interinstitucionales para facilitar el comercio

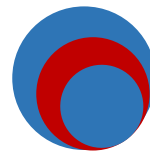
#### OBJETIVO

Contar con un foro para intercambio de información sobre procedimientos aduaneros, así como el desarrollo de iniciativas conjuntas que promuevan el incremento de intercambio comercial.

#### DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN

Instaurar un mecanismo que promueva el diálogo fluido para el fortalecimiento de las relaciones institucionales entre pares, permitiendo que el MICM cumpla el papel de vocero y representante ante los inconvenientes que presenta la comunidad comercial con otros países en materia comercial. El énfasis principal es en los países del Caribe que son parte del EPA, a fin de disminuir las tensiones políticas, así como crear vínculos que puedan fortalecer y facilitar el incremento del comercio entre los países. Asimismo, promover acciones bilaterales para la activación de mecanismos previstos en los acuerdos pero que no están en funcionamiento todavía.

Este mecanismo será promovido de país en país hasta contar con todos los miembros del CARIFORO y continuar con otros países de interés. Esto permitirá: a) identificar de primera mano los reales obstáculos para el acceso al mercado caribeño de los productos dominicanos, y tener mayor fluidez en la solución de inconvenientes surgidos en el proceso de exportación, sin detrimento de los canales formales establecidos en el acuerdo; b) generar confianza entre pares, propiciando el intercambio equilibrado de productos entre los países socios y la República Dominicana; c) contribuir a la implementación de las provisiones de los acuerdos que no se encuentran activadas, para fortalecer el intercambio comercial; d) identificar sinergias y encadenamiento productivo.



#### ACCIONES

El desarrollo de estas acciones es una garantía de mejor coordinación para el fortalecimiento del intercambio comercial con los países socios en los que participa la República Dominicana.

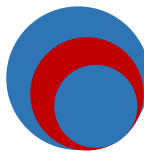
La operación se compone de cinco conjuntos de acciones:

1. Elaboración de propuestas
2. Coordinación nacional intersectorial
3. Informes de seguimiento a compartir con las instituciones competentes para tomar las acciones pertinentes.
4. Programa de Fortalecimiento y concientización sobre intercambio comercial
5. Implementación de instrumentos para facilitación comercial

#### PRODUCTOS

Los principales productos de esta operación son los siguientes:

<b>Producto 1: Establecimiento de mesas de trabajo bilaterales para la facilitación del comercio</b>	
UNIDAD DE MEDIDA	META



Iniciativas sometidas a los países del CARIFORO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativas para mejorar la coordinación binacional</li> <li>• Estrategias para fortalecer el intercambio comercial</li> <li>• Identificación de acciones a nivel nacional para el aprovechamiento de países del mercado caribeño como destino de exportación</li> <li>• Realización de informes que permitan toma de acciones/decisiones.</li> <li>• Disminución de los obstáculos para la exportación a los países con los cuales se establece la mesa de trabajo.</li> <li>• Incremento de las exportaciones.</li> </ul>
<b>Producto 2: Instalación otros Instrumentos</b>	
UNIDAD DE MEDIDA	META
Número de Instrumentos instalados	1

UNIDAD RESPONSABLE

Viceministerio de Comercio Exterior  
Dirección de Tratados Comerciales  
Dirección Multilateral de Foros

RELACIÓN CON LAS APUESTAS ESTRATÉGICAS

La Operación 16, *Establecimiento de mesas bilaterales para la facilitación comercial*, contribuye de manera directa (contribución alta) con la Apuesta

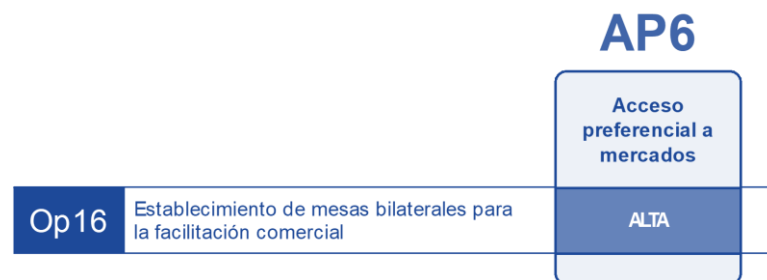
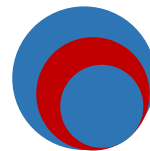


Figura 31: La Operación 16 y su contribución a las apuestas estratégicas del MICM Estratégica 6.





- & -

## Operación 17



### Fomento a la cultura de gestión organizacional moderna

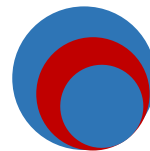
**OBJETIVO** Incrementar los niveles de productividad y eficacia en la gestión organizacional del Ministerio.

**DESCRIPCIÓN  
DE LA OPERACIÓN**

La aprobación de la Ley 37-17 que reorganiza el anterior Ministerio de Industria y Comercio, transformándolo en el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes y las apuestas estratégicas y operaciones previstas en el presente plan, implican un gran desafío en la organización y funcionamiento de esta institución. La viabilidad del cumplimiento de este plan y de las responsabilidades asignadas en dicha Ley estarán condicionados por el incremento que se logre en la calidad de su gestión.

Este incremento en la calidad de la gestión se podrá alcanzar a través de cuatro tipos de acciones:

- a. Puesta en vigencia de la nueva estructura organizativa prevista en el reglamento orgánico funcional con la correspondiente asignación y reasignación de personal, acompañada de una reingeniería de procesos que posibilite la simplificación de trámites logrando una mayor eficiencia y transparencia, tanto en su gestión interna como en su atención a los usuarios y clientes del Ministerio en los requerimientos que realicen en materia de prestación de servicios.
- b. Instrumentación de los mecanismos previstos en el reglamento orgánico funcional en materia de coordinación de políticas tanto en



el ámbito del Ministerio como del sector conformado por dicha institución y sus organismos adscritos.

- c. Mejoras en los procesos de asignación de recursos en el presupuesto a través de una revisión de las estructuras programáticas de manera tal que posibiliten que las asignaciones de recursos físicos y financieros se efectúen con base en la producción prevista en el plan estratégico y sus actualizaciones.
- d. Implementación de sistemas de monitoreo y seguimiento de la ejecución de los POA-presupuesto como insumos para la evaluación del cumplimiento del plan estratégico y contar con los elementos para eventuales ajustes en las operaciones y acciones previstas en el mismo.

**ACCIONES** La operación se compone de tres conjuntos de acciones:

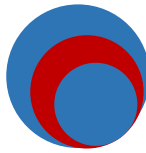
1. Fortalecimiento de la programación POA-Presupuesto

2. Modelo de seguimiento y mejoramiento de la gestión

3. Diseño e instalación de un modelo de Gestión Sectorial

**PRODUCTOS** Los principales productos de esta operación son los siguientes:

<b>Producto 1: Mejoras incorporadas al modelo de gestión</b>	
UNIDAD DE MEDIDA	META
• Implementación Reglamento Orgánico y Estructura Organizacional bajo régimen de gestión por competencias	Diciembre de 2011
• Reingeniería de Procesos Institucional	Diciembre de 2021
• Diseño e Instrumentación de Modelo de Mejores Prácticas de Liderazgo, Gestión y Administración	Diciembre de 2018



• Revisión metodología de elaboración del POA-presupuesto- plan de compras	Diciembre de 2018
• Revisión de la estructura programática del presupuesto	Julio de 2019
• Diseño e Instrumentación de un sistema de seguimiento y monitoreo	Junio de 2018
• Sistema de Coaching y Mentoring Lideres Ministerio	Diciembre de 2019
UNIDAD DE MEDIDA	META
• Diseño e implementación de Certificación de Calidad y Reciclaje de acuerdo a modelos internacionales	Diciembre de 2019
• Instalación de los Gabinetes y Comités de coordinación y seguimiento.	Diciembre de 2018
• Diseño e Instrumentación de un sistema de organización y conducción de la planificación sectorial	Diciembre de 2018

UNIDAD  
RESPONSABLE

Dirección de Planificación y Desarrollo

UNIDADES  
PARTICIPANTES

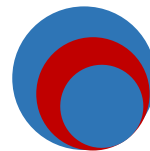
Dirección de Gestión Humana

Dirección Financiera

Dirección Administrativa

Dirección de Control de Gestión

Dirección de Gabinete



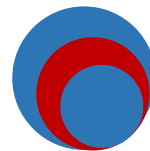
RELACIÓN CON  
LAS APUESTAS  
ESTRATÉGICAS

La Operación 17, *Fomento a la cultura de gestión organizacional moderna*, contribuye de manera directa (contribución alta) con la Apuesta Estratégica 10 y de manera indirecta (contribución media) con las restantes apuestas estratégicas.

	AP1	AP2	AP3	AP4	AP5	AP6	AP7	AP8	AP9	AP10
	Fortalecer la cultura emprendedora	Formalización de las MIPYMES	Acceso de las MIPYMES al financiamiento	Productividad de las empresas	Articulación y encadenamientos productivos	Mejor regulación del mercado interno	Suministro de combustibles diversificado y confiable	Intensificar el aprovechamiento de los acuerdos comerciales	Desarrollo de la infraestructura de la calidad	Desarrollo de las capacidades institucionales
Op17 Fomento a la cultura de gestión organizacional moderna	MEDIA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	ALTA

Figura 32: La Operación 17 y su contribución a las apuestas estratégicas del MICM





## Operación 18



### Automatización Procesos Organizacionales del MICM

**OBJETIVO** Incrementar los niveles de eficiencia y transparencia en los procesos estratégicos, administrativos y operacionales de la institución y cumplir con los lineamientos de transformación digital del Estado Dominicano.

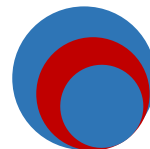
**DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN** Todo proceso de mejora de la gestión pública requiere encarar una modernización tecnológica que, en el marco de un gobierno abierto, posibilite una optimización del uso de los recursos, facilitación de la relación de los ciudadanos con las instituciones públicas y una efectiva transparencia en el proceso que se llevan a cabo en dicha gestión.

En el marco de ese objetivo general el Gobierno dominicano se encuentra en proceso de instrumentación de una modernización tecnológica denominada República Digital, uno de cuyos componentes es Gobierno Digital, Abierto y Transparente. Ese componente se plantea tres objetivos básicos a alcanzar:

- a) facilitar la entrega y prestación de servicios al ciudadano
- b) mejorar la eficiencia de la gestión de las instituciones públicas para partir del uso de TICS
- c) Incrementar y fomentar la transparencia y la rendición de cuentas de la administración pública.

En el marco de dicho plan y considerando el proceso de transformación institucional que viene instrumentando el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes, esta operación implica la ejecución de dos conjuntos de acciones:

1. Diseño, implementación y monitoreo de un sistema centralizado tecnológico acorde a las necesidades y exigencias modernas y



como herramienta básica para la instrumentación de las operaciones y acciones previstas en el Plan Estratégico.

2. Creación e implementación de un sistema de servicios en línea que posibilite facilitar a los clientes la tramitación de sus requerimientos de prestación de servicios en el marco de una simplificación de trámites y de plena transparencia en su ejecución.

ACCIONES La operación se compone de dos conjuntos de acciones:

1. Diseño, implementación y monitoreo de la plataforma y sistema tecnológico centralizado
2. Creación e implementación de un sistema de servicios en línea

PRODUCTOS Los principales productos de esta operación son los siguientes:

Producto 1: Procesos automatizados	
UNIDAD DE MEDIDA	META
• Actualización y Adquisición de licenciamiento	Noviembre de 2018
• Proyecto Conectividad Interinstitucional	Diciembre de 2019
• Sistematización de Áreas Operativas (ERP)	Diciembre de 2019
• Diseño e instalación plataforma tecnológica (correo electrónico, resguardo de datos, etc.)	Diciembre de 2019
• Sistematización de Áreas de Servicios y disponibilidad de solicitud por medios WEB	Diciembre de 2020

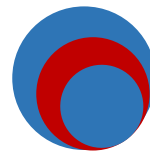
UNIDAD  
RESPONSABLE

Dirección de Tecnología de la Información

UNIDAD  
PARTICIPANTE

Dirección de Servicio al Cliente

Dirección de Gestión Humana



Dirección Financiera  
Dirección Administrativa  
Dirección de Control de Gestión  
Dirección de Gabinete

RELACIÓN CON  
LAS APUESTAS  
ESTRATÉGICAS

La Operación 18, *Automatización Procesos Organizacionales del MICM*, contribuye de manera directa (contribución alta) con la Apuesta Estratégica 10 y de manera indirecta (contribución media) con las restantes apuestas estratégicas.

	AP1	AP2	AP3	AP4	AP5	AP6	AP7	AP8	AP9	AP10
	Fortalecer la cultura emprendedora	Formalización de las MIPYMES	Acceso de las MIPYMES al financiamiento	Productividad de las empresas	Articulación y encadenamientos productivos	Mejor regulación del mercado interno	Suministro de combustibles diversificado y confiable	Intensificar el aprovechamiento de los acuerdos comerciales	Desarrollo de la infraestructura de la calidad	Desarrollo de las capacidades institucionales
Op18 Automatización Procesos Organizacionales del MICM	MEDIA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	ALTA

Figura 33: La Operación 18 y su contribución a las apuestas estratégicas del MICM

- & -